

Projekt optimalizace zavedeného procesního řízení ve společnosti XY

Bc. Pavla Dudová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla DUDOVÁ**
Osobní číslo: **M10423**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimalizace zavedeného procesního řízení
ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky procesního řízení.

II. Praktická část

- Zanalyzujte současný stav zavedeného procesního řízení ve firmě.
- Vytvořte modely klíčových procesů podniku pomocí programu ARIS Business Architect.
- Navrhněte projektové řešení zvýšení efektivity zavedeného procesního řízení a zhodnoťte jeho přínosy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HAMMER, Michael. Agenda 21, co podnik musí udělat pro úspěch v 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0
ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, a. s., 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8
ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. 193 s. ISBN 978-80-7395-205-1
ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. 1. vyd. Zvolen: Vydavatelství Technické Univerzity, 2007. 206 s. ISBN 978-80-228-1796-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Hájková**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

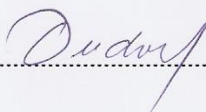
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 4. 2012

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce je zaměřena na oblast procesního řízení, jehož zavádění má stále rostoucí důležitost pro působení na trhu a získávání konkurenční výhody. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy nutné k pochopení základních principů procesního řízení a modelování procesů. V praktické části je rozebrán současný stav zavedeného procesního řízení vybrané zlínské společnosti. Prvotní pozornost je v této části práce věnována analýze směrnic popisující hlavní procesy, a poté způsobu jejich modelování. Navrhovaným projektem v rámci této práce je optimalizace procesního řízení ve společnosti prostřednictvím zdokonalení přístupu k procesům a jejich sledování tak, aby byly neustále odstraňovány neefektivní části procesu a došlo k zajištění určitého standardu výkonu procesu, popřípadě k jeho zlepšení. Cílem práce tedy je poukázat na potřebu neustálého zlepšování procesů a nutnost jejich kontroly, což vede k růstu produktivity a vyšší konkurenceschopnosti.

Klíčová slova:

Proces, procesní řízení, procesní model, ARIS Business Architect.

ABSTRACT

The work is focused on process management and the growing importance of its implementation for the functioning on the market and gaining competitive advantage. The theoretical part explains the concepts necessary for understanding the basic principles of process management and process modeling. The current situation of the established process management of the selected company in Zlín is analyzed in the practical part. Primary attention in this part of the work is devoted to the analysis of the directives that describe the main processes and their way of modeling. The proposed project of this work is optimization of process management in the company through the improvement of access to the processes, and their monitoring to constantly remove inefficient parts of the process and to ensure a certain standard of performance of the process or, its improvement. The aim of this work is to point to the need of continuous improvement of the processes and the necessity of their control which leads to higher productivity and growth of competitiveness.

Keywords:

Process, process management, process model, ARIS Business Architect.

Poděkování

Tímto bych chtěla moc poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Michaele Hájkové za její mimořádnou ochotu a pomoc při zpracovávání této práce. Velmi si vážím jejích rad, přívětivému přístupu a trpělivosti. Děkuji za přátelskou atmosféru při všech našich setkáních.

Dále bych chtěla poděkovat za vstřícný přístup a celkový kladný postoj společnosti k mé žádosti o spolupráci na této diplomové práci. Jmenovitě bych ráda poděkovala výkonnému řediteli panu Ing. Janošovi, který si na mě i při své vytíženosti udělal čas, čehož si moc vážím. Paní Ing. Petře Poláškové za konzultaci při modelování schémat. Mé největší díky patří manažerce kvality paní Ing. Petře Knapové za vedení, rady a podporu. Nesmírně si cením její ochoty a přívětivosti. Děkuji!

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své milované rodině, která po celá léta mých studií vždy stála při mně a byla mi velkou oporou.

Děkuji!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PROCESNÍ PŘÍSTUP	13
1.1 PODSTATA PROCESNÍHO PŘÍSTUPU.....	13
1.2 ZÁKLADNÍ POJMY K PROBLEMATICE	14
1.3 FILOZOFIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A JEHO PŘÍNOSY	16
1.4 KOMPONENTY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	17
1.4.1 Identifikace procesů	18
1.4.2 Rozdělení procesů	18
1.4.3 Hierarchizace procesů	19
1.4.4 Analýza procesů	20
1.4.5 Jakost procesu	21
1.5 IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	22
1.5.1 Fáze implementace procesního řízení	22
1.5.2 Možné nedostatky v zavádění procesního řízení.....	22
1.6 KOMPETENCE MANAŽERA PROCESU	23
1.7 MODELOVÁNÍ PROCESŮ.....	24
1.7.1 Optimalizace a zlepšování procesů	25
1.7.2 Business Process Reengineering (BPR).....	26
1.7.3 Charakteristika SW podpory procesního řízení a modelování.....	26
2 METODIKA ARIS	27
2.1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ	28
2.2 KONCEPCE ARIS.....	28
2.3 MODELY REALIZOVATELNÉ PROSTŘEDNICTVÍM ARIS.....	29
2.3.1 Model tvorby přidané hodnoty	29
2.3.2 Event-driven Process Chain (EPC model)	30
2.3.3 Model přiřazení funkcí	30
3 PROCESNÍ CONTROLLING	31
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 SPOLEČNOST XY	35
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35
4.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	36
4.3 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI	38
4.4 STRATEGICKÉ CÍLE	38
4.5 FINANČNÍ SITUACE	38
4.6 ÚSEK PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A PRŮMYSLOVÉHO PORADENSTVÍ.....	40
4.6.1 Vize útvaru	40

4.6.2	Náplň práce úseku v oblasti procesního řízení	40
5	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	41
5.1	DŮVOD REALIZACE PROJEKTU	41
5.2	CÍLE PROJEKTU	41
5.3	OMEZENÍ A RIZIKA V RÁMCI ZPRACOVÁVÁNÍ PROJEKTU	41
5.4	POUŽITÉ METODY	42
5.5	VÝSLEDEK PROJEKTU	42
5.6	HARMONOGRAM ČINNOSTÍ V RÁMCI PROJEKTU	43
6	ANALYTICKÁ ČÁST	45
6.1	PROCESNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	45
6.2	ANALÝZA SMĚRNIC SKUPINY NB	46
6.3	VYMEZENÍ PROCESŮ – PROCESNÍ MAPA	49
6.4	IDENTIFIKACE HLAVNÍCH PROCESŮ	50
6.4.1	Modelování procesů podle směrnic	51
6.4.2	Reálný průběh vybraných hlavních procesů v úseku 40	62
6.5	NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU	64
7	PROJEKTOVÁ ČÁST	68
7.1	HIERARCHIZACE CÍLŮ V RÁMCI PROJEKTU	68
7.2	OPTIMALIZAČNÍ NÁVRHY A KRÁTKÉ ZHODNOCENÍ	68
7.2.1	Přiblížení některých navrhovaných změn	70
7.2.2	SWOT analýza návrhů v rámci projektu	82
7.3	STUDIE PROVEDITELNOSTI	82
7.3.1	Diagram stakeholderů	82
7.3.2	Maticе odpovědnosti	83
7.3.3	Analýza rizika	85
7.3.4	Zajištění zdrojů pro projekt	88
7.3.5	Technické a technologické řešení	88
7.3.6	Odhad nákladů na implementaci opatření	89
7.3.7	Harmonogram projektu	91
7.3.8	Zhodnocení přínosu projektu	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Procesní řízení si stále více nachází své místo v mnoha českých firmách, protože udržení konkurenceschopnosti je předpokladem jejich přežití. Cítí potřebu osvojit si znalosti moderního manažerského přístupu. Řízení procesů umožňuje podnikům chovat se flexibilně, reagovat na měnící se podmínky svého okolí. Umožňuje hledání možných finančních i časových úspor v rámci toku procesu, a tím napomáhá ke zvyšování efektivity, hospodárnosti a získání lepšího postavení mezi konkurenty. Manažery tento přístup vede k řízení budoucnosti prostřednictvím měřítek výkonnosti, které procesy vyžadují. Zákazník bude vždy ochoten připlatit za vysokou kvalitu a jedinečnost výrobku nebo služby, na které se může podílet za účelem své, co nejvyšší, spokojenosti.

Ve své práci se zaměřuji na vybranou zlínskou společnost, která si za dobu svého působení na českém a slovenském trhu vybuodovala širokou klientelu nejen ve sféře podnikatelské, ale také ve státní a veřejné správě. Společnost si již dlouho uvědomuje procesy, které v ní probíhají i fakt, že je třeba se jim věnovat, o čemž svědčí i precizně zavedený systém řízení kvality. V roce 2010 (červenec), došlo k přepracování směrnic. Objevily se v nich i upravená schémata procesů a způsob jejich kontroly. Avšak je třeba se vybraným procesům neustále věnovat. Proto jsem se zaměřila na hlavní procesy společnosti, abych zjistila jejich současný stav a pokusila se najít místa pro zlepšení průběhu těchto procesů. Hlavním cílem této práce tedy je zefektivnit zavedené procesní řízení společnosti.

Analytická část této diplomové práce je nejprve zaměřena na popis pěti hlavních procesů ve směrnicích společnosti, což je prvním cílem v rámci tohoto projektu. Hodnotícími kritériem jsou hlavně srozumitelnost a dostatečnost popisu procesů a dostatečnost uvedených schémat pro účely zvýšení efektivity procesů. Proto, abych mohla nalézt místa, která potřebují změnu, bylo dále nutné nejprve zanalyzovat současný stav a detailněji namodelovat hlavní procesy, protože při současné stručné formě modelování procesů by to nebylo možné. V rámci splnění třetího cíle projektu se zaměřuji na reálný průběh vybraných tří hlavních procesů v úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství, jelikož tento úsek vykazuje nejstálější průběh vybraných procesů a jeho podíl na zakázkách společnosti tvoří mezi 15-25 %, což není vzhledem k různorodosti předmětu podnikání této společnosti málo.

Na základě zjištěných nedostatků, při analýze současného stavu, jsem formulovala optimalizační opatření, kterými se podrobněji zabývá projektová část této práce. Její obsah je tedy zaměřen na návrh takových opatření, jejichž implementace by byla pro společnost XY přínosná. Spočívají především v podrobnějším zachycení procesů společnosti, které přispívají k větší průhlednosti společnosti, jak pro její zaměstnance, tak pro okolí. Před tímto krokem je ale důležité vymezit ty procesy, které má smysl takto modelovat a řídit podle zásad procesního řízení, pro jejich efektivnější řízení. Dalšími návrhy jsou například nutnost vymezit klíčové faktory výkonnosti pro efektivnější hodnocení výkonnosti procesů, a také pro jejich snadnější monitoring a hledání neefektivních míst v rámci procesu. Vyhodnotit na základě revidování procesů, jak by se daly upravit, aby jejich průběh byl co nejracionálnější. Posledním návrhem v rámci projektu je implementace procesního controllingu. Ten na základě zvolených aspektů hodnocení výkonnosti a pravidelném porovnávání nastavených hodnot těchto aspektů s hodnotami skutečně naměřenými poskytuje účinnou zpětnou vazbu pro společnost. Tím je možné zlepšit zajišťování neustálého zlepšování procesů ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ PŘÍSTUP

1.1 Podstata procesního přístupu

Pro úvod této problematiky bych si dovolila zmínit poznámku pana Hammera (2002), se kterou plně souhlasím, ve které podotýká, že manažeři v dnešní době opět zjišťují, že podnikání je otázkou skutečné a nepřetržité tvrdé práce. Nestačí mít ten „pravý obchodní model“, či vytvořit skutečně senzační pracovní prostředí.

Funkční řízení vykazovalo určité nedostatky, což zapříčinilo, že se v posledních letech v mnoha organizacích stále více prosazuje procesní přístup. Manažeři si uvědomili rostoucí důležitost identifikace, řízení a optimalizace podnikových procesů. Souhrnně se aplikace procesně orientovaných přístupů označuje pojmem Business Process Management (BPM). (Tuček a Zámečník, 2007) Znalost procesního přístupu umožňuje managementu lépe pochopit děje, které ve firmě probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání, průběh a úroveň jejich výsledků. (Vysušil, 1999)

Pro efektivní fungování organizace je důležité identifikovat a řídit všechny činnosti podniku, které jsou navzájem propojeny a probíhají napříč organizačními útvary. Činnost, která je řízena a využívá určité zdroje a přeměňuje je na výstupy, je považována za proces.

„Aplikace systému procesů v rámci organizace spolu s jejich identifikací, vzájemným působením a řízením lze nazývat „procesním přístupem“.“ (Šimonová, 2009, s. 49)

Při uplatňování tohoto přístupu dochází k nepřetržitému řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v rámci systému procesů, dosahování zvýšené výkonnosti a efektivnosti procesů (neustálé zlepšování) a potřeba zvažovat procesy z pohledu tvorby přidané hodnoty. (Šimonová, 2009) Rozdělit je na hlavní a podpůrné a také na ty, které přináší zákazníkovi přidanou hodnotu a které ne. Následně by se procesy, které nepřinášejí zákazníkovi žádnou přidanou hodnotu, za kterou by byl ochoten zaplatit, eliminovat. Procesní přístup také přispívá k celkovému ujasnění požadavků na jednotlivé procesy v rámci záměru dosažení strategických cílů (spokojený zákazník, produktivita, kvalita, zisk). (Kocourek a Odehnalová, 2007; Šimonová, 2009)

Shrnutí důvodů pro využívání procesního přístupu

- Většina organizačních struktur společností jsou stále spíše funkcionální, i když realizace řady aktivit probíhá napříč útvary (izolovanost útvarů, slabá komunikace a kooperace),
- manažeři se orientují spíše na výsledky, což znamená orientaci na důsledky a nikoliv na procesy, ve kterých jsou zakódovány příčiny, které vedou k výsledkům,
- procesy musí sloužit zákazníkům, poskytovat mu co nejvyšší přidanou hodnotu, aby se vracel, musí být účelné a hospodárné,
- při zjištění nedokonalosti výstupu procesu je třeba nejen uskutečnit nápravná opatření, ale hlavně najít příčinu selhání, a další. (Veber a kol., 2002)

1.2 Základní pojmy k problematice

V literatuře můžeme najít spousty definic, co je to podnikový proces. Nejvíce se mi však líbí definice docenta Řepy. **Podnikový proces** je podle něj souhrnem činností transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb), a to pro jiné lidi nebo procesy. K uskutečnění takového procesu jsou potřební lidé a nástroje. Podnikový proces lze znázornit pomocí grafických symbolů a vytvořit tak model. Účelem takového modelu je pak definovat vstupy procesu a jejich zdroj, dále proces samotný, zákazníka a s ním spojené výstupy. Důležitá je zpětná vazba ze strany zákazníka. (Řepa, 2007, s. 15)

Procesy mají své **hranice**, tedy začátek a konec. Hranice jsou místa, kde vstupy a výstupy procesů vstupují a vystupují do jiných procesů. Každý proces musí mít definovaný také cíl, který je v souladu se strategií podniku. (Basl, Tůma a Glasl, 2002; Šimonová, 2009)

Vstup do procesu je spouštěč. Většinou proces zahajuje vstupní, inicializační událost. (Basl, Tůma a Glasl, 2002) Vstupy do procesu jako celku mohou být například materiály, suroviny, ale i informace nebo instrukce. Jejich poskytovatelem může být externí dodavatel nebo další interní proces, který je v roli dodavatele. (Šimonová, 2009)

Výstup je produktem procesu, představují jej tedy výrobky, služby, informace, které mají užitek pro uživatele, tedy zákazníka, ať už externího nebo interního. Výsledný produkt procesu v sobě vždy zahrnuje přidanou hodnotu. Jak už bylo uvedeno, musí být zajištěna návaznost procesů, tedy výstup jednoho procesu musí být shodný se vstupem procesu následujícího. (Basl, Tůma a Glasl, 2002; Šimonová, 2009)

Vlastníci procesů jsou procesní manažeři nebo jiní pověřeni spolupracovníci, kteří ve vhodných intervalech provádí monitorování, měření a hodnocení svých výstupů, způsobilosti procesů, spokojenosti zákazníků a za zjištěné skutečnosti přebírají odpovědnost. (Veber a kol., 2002) Tato aktivita si vyžaduje kompetence typu zaznamenávání, shromažďování, analyzování, sumarizování a sdělování příslušných údajů potřebných pro zlepšování výkonnosti procesů firmy. Bez zpracování dat o výsledcích měření výkonnosti procesů není možné jejich objektivní řízení. (Kovács, 2009) Hlavní úlohou vlastníka procesu je řídit a zlepšovat jej v celém jeho rozsahu v závislosti na strategických cílech. Jelikož je v rámci procesního řízení vlastník klíčovou osobou, je nutné ho dostatečně motivovat. Problémem je určení vlastníka, jelikož procesy probíhají napříč podnikem. Proto je dobré přizpůsobit i organizační strukturu procesům. Předpokladem úspěšného fungování procesního řízení jsou kompetentní vlastníci procesů s rozhodovací pravomocí v rámci svých procesů. Vlastníci vyhledávají příležitosti ke zlepšování, což dopomáhá k fázi ukončení projektu, která bývá zlomová pro další fungování procesního řízení v podniku. (Kocourek a Odehnalová, 2007) I procesy musí probíhat ve *stanoveném časovém režimu*, který musí být pro každý proces vymezen. Také lze k jednotlivým činnostem v rámci každého procesu přiřadit *náklady* na jejich zabezpečení. Důležité je také si neustále klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům, ke spokojenosti zákazníků. (Veber a kol., 2002)

Procesní model se používá pro procesní strukturování, zmapování podniku. Napomáhá ke zprůhlednění veškerých dějů, které se v podniku odehrávají. Jeho úkolem není pouze definice a vizualizace procesních vazeb mezi jednotlivými procesy, ale je hlavním nástrojem procesního řízení a musí pomáhat vytvořit platformu pro neustálé zlepšování. Procesní model zobrazuje požadavky na něj kladené prostřednictvím činností. Výchozím bodem pro modelování je podrobný popis modelu. (Tuček a Zámečník, 2007; Šmída, 2007)



Obr. 1. Ukázka modelu procesu
(Šimonová, 2009, s. 50)

Procesní mapa, jak uvádí paní Šimonová (2009) ve své knize, má přehledně znázorňovat jednotlivé součásti procesu. Pro její vytvoření by měl být použit stručný, ale dostatečně názorný způsob. Z procesní mapy musí být zřejmé, jaké procesy v podniku probíhají a jak se navzájem ovlivňují. Díky ní se snáze v podniku zorientuje i ten, který jej tolik nepozná. (Lukasík, Procházka a Vaněk, 2004)

1.3 Filozofie procesního řízení a jeho přínosy

Řízení procesů pomáhá při realizaci dlouhodobých záměrů. Ke každému procesu musí být určeny vstupy, které jsou nutné k zajištění výkonu a jeho kvality. V procesním řízení jde o promítnutí procesního přístupu do všech činností podniku, do všeho co dělá. Nejprve je nutné vytvořit strukturu procesů a stanovit jednotlivé strategické cíle, jejich měřítka a cesty k jejich dosažení. Na tato měřítka je navázán motivační systém. (Kocourek a Odehnalová, 2007) Co je procesní řízení definuje opět nepřeborné množství, nejvíce se ztotožňují s definicí inženýra Šmídy.

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ (Šmída, 2007, s. 30)

Cílem procesního řízení není pouze definovat procesy a skončit. Důležité je procesy implementovat a skutečně se podle nich řídit. Prvním důvodem společnosti pro schválení zavedení procesního řízení obvykle bývá nutnost zpřehlednit chování procesů a rovněž jasně vymezit odpovědnost za jejich průběh a výkon. Zaváděním těchto principů se zavádí i disciplína a důslednost. Procesní řízení pomáhá lépe pochopit společnost, její strukturu, potřeby a slabé stránky. (Procházka, 2006) Orientace na procesy dále umožňuje předcházet konfliktům a soupeření mezi pracovníky, protože podporuje týmovou práci a angažovanost každého člena procesního týmu. Díky detailní orientaci v procesech, jejich okolí a možnostech společnosti lze lépe vycítit zákazníkovi potřeby a poskytnout mu vyšší přidanou hodnotu. Vyřešit celý jeho problém, ne mu jen poskytnout výrobek nebo službu. V procesně řízených organizacích mají také zaměstnanci větší pravomoci, což jim poskytuje i větší uspokojení a prostor pro seberealizaci. Následkem toho se samozřejmě zvyšuje i jejich motivovanost, a to díky podílení se na kvalitních výkonech procesů. V neposlední řadě optimalizované zpracování zakázky, lepší kooperace s partnery vede ke snížení procesních

nákladů, doby zpracování a chybovosti. Spolu s důsledností to přispívá ke zvyšování kvality a efektivnosti procesů a v úhrnu i celé firmy. Pro řízení procesů lze použít ty nejmodernější metody, což mimo jiné firmě umožňuje se rychleji přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu oproti konkurenci s výsledkem kvalitního výkonu přinášejícího co největší přidanou hodnotu. Díky výše zmiňovaným faktům může společnost flexibilněji reagovat na dynamické změny trhu, na kterém působí. (IDS Scheer, 2002; Šmída, 2007; Procházka, 2006)

Shrnutí **přínosů procesního řízení** můžeme tedy souhrnně vymežit následovně:

- zprůhlednění procesů v podniku, jejich toku, potřebných zdrojů, monitorování výkonu k vyšší efektivitě procesů,
- procesně orientovaná organizační struktura, která podporuje výkonnost procesů,
- vyšší pravděpodobnost nalezení časových a nákladových úspor, optimalizace,
- schopnost pružně reagovat na změny okolí, požadavky zákazníků,
- fungující systém měření a vyhodnocování,
- zainteresovanost jednotlivých pracovníků, vyjasnění kompetencí, motivace (lépe každý pochopí, co má dělat a za co nese odpovědnost),
- neustálé průběžné zlepšování procesů, (Tuček a Zámečník, 2007)
- „uložení know-how v procesech“. (Lukasík, Procházka a Vaněk, 2004, s. 21)

1.4 Komponenty procesního řízení

Pro ujasnění je nutné zmínit všechny komponenty procesního řízení. Jiří Hejduk, generální ředitel společnosti IDS Scheer pro Českou republiku (společnost poskytující skupinu produktů ARIS), uvádí mezi základní komponenty procesního řízení tyto:

- *procesní model*, tedy schéma průběhu procesu, o kterém jsem se již zmiňovala v předešlém bodě,
- *trvale zlepšované procesy* – neustálá snaha celého podniku hledat úzká místa, odstraňovat nedostatky, hledat jejich příčiny, hledat úspory a rychlejší postupy,
- *strategické řízení* – procesní management musí být zabudován ve strategii firmy, výkony procesů přispívají k naplňování strategických cílů,
- *řízení kompetencí* – jasně vymezené povinnosti a zodpovědnost vlastníka procesu i každého člena procesního týmu,
- *řízení jakosti* – kvalita výkonu a vytvoření hodnoty pro zákazníka.

(Tuček a Zámečník, 2007)



Obr. 2. Toky v procesní organizaci
(Basl, Tůma a Glasl, 2002, s. 41)

V rámci tvorby procesního modelu je důležité zejména identifikovat procesy, které v podniku probíhají, rozdělit je a analyzovat.

1.4.1 Identifikace procesů

Rozhodnutí o tom, jak společnost bude identifikovat procesy je jen na ní. Pro identifikaci procesů je v první řadě nutné určit jejich základní strukturu v podniku. Procesy můžeme vymežit s různou mírou podrobnosti, což závisí na velikosti podniku a předmětu jeho podnikání, ale i například na tom, na kolik se podnik chce věnovat řízení procesů. Po vymezení procesů je třeba zmapovat jejich složení, posloupnost činností, které je tvoří, a vazby na okolí. K tomuto účelu se používají různé grafické metody. Předpokladem identifikace procesů je také určení výstupu procesu a indikátorů, které musí splňovat a určit také rozhodující činitele, kteří jsou nutní pro kvalitní průběh procesu (kvalitativní parametry). Cílem identifikace procesů tedy je stanovit všechny činnosti, které jsou náplní daného procesu a další informace, které se k nim vztahují. Může se jednat například o limitující faktory pro výkon činnosti (náklady, čas), určení odpovědnosti, stanovení specifických požadavků pro její vykonání, vstupních informací či definování dílčích výstupů. (Veber a kol., 2002)

1.4.2 Rozdělení procesů

Procesy můžeme dělit podle více hledisek, záleží na přístupu podniku k procesnímu řízení, na předmětu podnikání a na formulaci cílů, kterých má být dosaženo. Lze je rozdělit podle funkčnosti, klíčivosti či hodnototvornosti procesů, nebo podle jejich struktury. Pro vedení podniku může být žádoucí také rozdělení podle doby existence procesů, opakovatelnosti či rozdělení podle strategického hlediska. Já jsem se zaměřila pro svou práci na dělení podle klíčivosti procesů, kdy se procesy dělí na hlavní (klíčové), řídicí a podpůrné, popřípadě ještě vedlejší. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

Hlavní, řídicí a podpůrné procesy

Tab. 1. Možná kritéria pro identifikaci procesů v podniku

Kritérium identifikace procesů	HLAVNÍ PROCESY	ŘÍDÍCÍ PROCESY	PODPŮRNÉ PROCESY
<i>Přidává proces hodnotu?</i>	ANO	NE	ANO
<i>Prochází proces napříč společností?</i>	ANO	ANO	NE
<i>Produkuje proces tržby?</i>	ANO	NE	NE
<i>Má proces externí zákazníky?</i>	ANO	NE	NE

(Zdroj: Tuček a Zámečník, 2007, s. 16)

Hlavní procesy jsou takové procesy, které svým průběhem tvoří hodnotu pro zákazníka, svým výsledkem přímo uspokojují jeho požadavky, a samozřejmě přináší společnosti tržby. Tím zároveň zajišťující splnění poslání společnosti. (Tuček a Zámečník, 2007) Hlavní, nebo také klíčové jsou pro to, že tvoří zisk a mají přímý výstup na zákazníka. Většinou jsou dosti komplikované, a proto se na ně společnost při mapování zaměřuje nejdříve. (Procházka, 2006)

Řídicí procesy zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti. Vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují právě jejich řízení a integritu, ale samy o sobě nepřinášejí společnosti zisk. Tvoří tedy prostředky, kterými dělá, ať už procesní tým nebo jednotlivec, klíčová rozhodnutí. Příkladem řídicího procesu je plánování, vytváření strategie a podobně. (Basl, Tůma a Glasl, 2002; Lukasič, Procházka a Vaněk, 2004)

Podpůrné procesy vytváří produkt, který je vytvořen pro vnitropodnikové účely, má vnitřního zákazníka. Obstarávají podmínky pro úspěšné vykonání hlavních procesů prostřednictvím dodávání produktů nebo služeb do těchto procesů. (Tuček a Zámečník, 2007) Neprodukují tedy žádný zisk, ale jsou pro společnost velmi důležité. (Procházka, 2006) Jejich výsledkem jsou například služby, které je sice možné outsourcovat, ale to by představovalo určité riziko nebo by to bylo nákladnější. Často se do této skupiny zařazují: kontrola kvality, ekonomické řízení, účetnictví, monitoring a kontrola, informační podpora, proces zajištění bezpečnosti a ochrany při práci, údržba zařízení a podobně. (Šimonová, 2009; Tuček a Zámečník, 2007)

1.4.3 Hierarchizace procesů

Každý proces můžeme hierarchizovat na nižší úrovně, což podniku slouží k přehlednému a jasnému pohledu a popisu jednotlivých procesů v podniku. Rozpad procesů do nižších úrovní záleží samozřejmě na složitosti podnikové reality a úhlu pohledu managementu a pracovníka, který procesy modeluje. Nejčastější je rozpad do **4 úrovní**, a to na:

Procesy – opakující se aktivita, ucelený sled subprocesů, který transformuje vstupy do konečného produktu s přidanou hodnotou.

Subprocesy – ucelený sled činností, vykonávaný v rámci jednoho i více útvarů s jedním měřitelným výstupem (produkt/služba).

Činnosti – ucelený sled operací s definovanými potřebnými vstupy a měřitelným výkonem.

Operace – jednotlivé pracovní úkony vykonávané jednotlivými pracovníky.

(Basl, Tůma a Glasl, 2002)

1.4.4 Analýza procesů

Vedle poznání současného průběhu procesů a vymezení jasných rozhraní, umožňuje zobrazení procesů zanalyzovat efektivnost jejich průběhu. Důležité je zjistit dosavadní způsob dokumentování procesu (popis, model, obojí) a určení jeho časového průběhu. Dále dochází ke kontrole parametrů průběhu procesu, což je důležité pro posouzení jeho efektivnosti. Mohou být také odhaleny duplicitně prováděné činnosti, nebo se některé mohou najednou zdát být zbytečné. U jednodušších forem zobrazení může vyvstat potřeba doplnit, rozšířit posloupnost činností o další. Často bývají při analýze procesů také odhaleny chybějící dílčí vstupy/výstupy, většinou ve formě informací (dokumenty, normy, směrnice), informačních nosičů (například databáze). (Veber a kol., 2002) „*Cílem analýzy procesů je tedy poskytnout informace o procesech tak, aby bylo možné provádět jejich optimalizaci a studii.*“ (Lukasik, Procházka a Vaněk, 2004, s. 19)

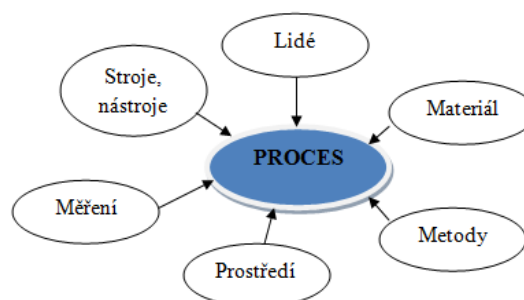
Na základě této analýzy lze provádět určité změny procesů, jakými jsou například napřímení procesů nebo jejich redesign. Oba tyto zásahy do procesů přispívají k jejich zlepšování. Pro neustálé zlepšování je důležitá také stabilita procesů. Jedná se o takové nastavení procesu, které zajišťuje co největší jistotu požadovaných výstupů z procesu ve stanovených termínech, požadované kvalitě a nákladech. Při *napřímení procesů* jsou přijímána opatření, která nemění podobu procesů. Cílem je racionalizovat jejich průběh a odstranit zbytečné nebo duplicitní činnosti a zhospodárnění činnosti například prostřednictvím omezování nedostatků. *Redesign procesů* představuje radikální změny procesů, které mohou spočívat v novém nadefinování procesů, novému vymezení jeho hranic. Tyto změny mohou vyvolat závažné zásahy do fungování podniku, proto musí být dostatečně opodstatněné a přinést výrazné efekty v podobě alespoň 10% úspor nákladů na proces. (Veber a kol., 2002) Více v části Business Process Reengineering (1.7.2). Na následující obrázku je uvedena ukázka formuláře pro analýzu procesů:

Název procesu : <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Skúšobníctvo</div>		Meno: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Jirí Bartoš</div>																		
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> vnútorné inercia akvizície vybavenie tak. úloží nové výrobky typu drobný tovar interná kontrolná činnosť </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> vonkajšie konzultácia ceny externých služieb externí dodávatelia úroveň právnych predpisov </td> </tr> </table>		vnútorné inercia akvizície vybavenie tak. úloží nové výrobky typu drobný tovar interná kontrolná činnosť	vonkajšie konzultácia ceny externých služieb externí dodávatelia úroveň právnych predpisov	Kto zodpovedá za proces ? TR, vedúci OZVP, technický personál Prečo sa proces vykonáva ? vývoj výrobkov, mapovanie konkurencie, zákonné povinnosti výrobcov, požiadavky zákazníkov, kontrola kvality procesov výroby Čo je obsahom procesu ? skúšanie výrobkov, posudzovanie zhody výrobkov s požiadavkami noriem a iných právnych predpisov, posudzovanie užitočných vlastností výrobkov, meranie parametrov technickej úrovne výrobkov, overovanie technických a iných princípov, zaisťovanie aprobácií hygienických posudkov, atď.																
vnútorné inercia akvizície vybavenie tak. úloží nové výrobky typu drobný tovar interná kontrolná činnosť	vonkajšie konzultácia ceny externých služieb externí dodávatelia úroveň právnych predpisov																			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;"> Prototypová dielňa JUD MTC Externé organizácie </td> <td style="width: 60%; padding: 2px; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ohraničenia</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">vstupy</td> <td style="width: 33%;">proces</td> <td style="width: 33%;">výstupy</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">zdroje</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie </td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </td> <td style="width: 20%; padding: 2px;"> VRS, VTS úžitok OFJ OMP TO PRG, TO PTD Externé organizácie </td> </tr> </table>		Prototypová dielňa JUD MTC Externé organizácie	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ohraničenia</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">vstupy</td> <td style="width: 33%;">proces</td> <td style="width: 33%;">výstupy</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">zdroje</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	ohraničenia			vstupy	proces	výstupy	zdroje			<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie </td> </tr> </table>			ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník	fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie	VRS, VTS úžitok OFJ OMP TO PRG, TO PTD Externé organizácie	Čo sa dá v procese zlepšiť ? - technické vybavenie a technická (počítačová) podpora procesu - úroveň (stav) vstupných, tj. podoba funkčných vzoriek pre overovacie skúšky - vyššia technická úroveň prototypov tj. zavedenie a používanie modernejších metód pri výrobe prototypov - užší tímový prístup pri riešení úloh a príslušnej problematiky (zavedenie produkt manažéra) - v rámci a.s. jasnejšie definovať úroveň parametrov výrobkov a ich overovanie z hľadiska nákladov - konkurencie - požiadaviek zákazníkov	
Prototypová dielňa JUD MTC Externé organizácie	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ohraničenia</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">vstupy</td> <td style="width: 33%;">proces</td> <td style="width: 33%;">výstupy</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">zdroje</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	ohraničenia			vstupy	proces	výstupy	zdroje			<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie </td> </tr> </table>			ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník	fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie	VRS, VTS úžitok OFJ OMP TO PRG, TO PTD Externé organizácie				
ohraničenia																				
vstupy	proces	výstupy																		
zdroje																				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie </td> </tr> </table>			ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník	fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie																
ľudské IS THP, z toho 1 špediéri IS technických pracov 1 lechnicko-administr. pracovník	fyzičné meradla skúšobné zariadenia normy, predpisy technická dokumentácia informačné technológie																			
Poznámky : Parametre ročných nákladov (mzdy, materiál, réžie) sú zahrnuté v procesoch VTS a VRS. To isté platí pokiaľ ide o vývoj v oblasti nových vlastných produktov. Ďalší výkon je určený počtom nových produktov charakteru obojstranný tovar, počtom kontrolných skúšok, overovacích skúšok, skúšok návrhov na zmenu a pod. (Externá spolupráca oca. 30% - tento rok) - 1000 m ² plôch																				

Obr. 3. Ukážka formuláre pro analýzu procesů (Hájková, 2010, s. 30)

1.4.5 Jakost procesu

Problémy a nedostatky vyjdou najevo až při hodnocení výsledku určitého sledu operací, činností procesu. Reakce na tyto nedostatky jsou proto opožděné a hůře se odhalují jejich příčiny. Proto je nutné sledovat kvalitu toku procesu průběžně, což umožňuje lépe uplatnit preventivní přístup. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit.



Obr. 4. Vlivy na jakost procesu

(Veber a kol., 2002, s. 25)

Požadavky na *pracovníky*, vymezení jejich pravomocí a odpovědnosti obsahuje popis konkrétního funkčního místa a dále jsou ve většině případů také součástí směrnic podniku. Osobní kvalita každého pracovníka představuje důležitý vstupní faktor společnosti, ale také

nejproblematictější. Kvalita *výrobního zařízení, nástrojů a pomůcek* je stanovena souborem požadavků pro konkrétní proces na jejich výkonnost a způsobilost, která je měřena statistickými metodami. Jakost všech *komponentů* procesu je nezbytným předpokladem úspěchu výstupu. Pro zabezpečení jakosti materiálových vstupů musí podnik stanovit specifikace pro jejich nákup. Pro zajištění kvality *pracovního prostředí* jsou stanoveny podmínky na čistotu, vhodnou teplotu, vlhkost, osvětlení a podobně. *Postupy* musí být srozumitelné a zakotvené ve směrnících podniku, aby pracovníci byli nuceni je dodržovat, a byla tak zajištěna kvalita postupů. (Veber a kol., 2002)

Veškeré aspekty kvality jsou pravidelně kontrolovány a vyhodnocovány managementem kvality, který důsledně dohlíží na to, aby vše v podniku probíhalo v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2000. Monitorováním a měřením výkonnosti procesů se rozumí aktivity, které poskytují objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů tak, aby mohly být jejich vlastníky operativně řízeny. Organizace musí k tomuto účelu aplikovat vhodné metody. Mezi ukazatele, které se sledují pro hodnocení výkonnosti, patří například spolehlivost, výrobní kapacita či snižování nákladů. (Kovács, 2009; Šimonová, 2009)

1.5 Implementace procesního řízení

Správná implementace a neustálé zdokonalování procesního řízení zajišťuje nejvyšší reálnou i potenciální výkonnost v aktuálním i budoucím období. Jak Hammer (2002) podotýká: „Jakýkoliv proces je lepší než žádný.“

1.5.1 Fáze implementace procesního řízení

Implementace procesního řízení probíhá v pěti následujících fázích:

- 1) „*Vytvoření vize procesně řízené firmy a stanovení cílů, kterých má být prostřednictvím procesního řízení dosaženo.*“
- 2) „*Definování, co je považováno za úspěch.*“
- 3) „*Inovace podnikových procesů.*“
- 4) „*Transformování organizace na procesní.*“
- 5) „*Monitoring a neustálé zlepšování procesů.*“

(Šmída, 2007, s. 109)

1.5.2 Možné nedostatky v zavádění procesního řízení

Úspěšnost či neúspěšnost snahy zavést metodu procesního řízení nestojí na určitém tržním odvětví ani na rozpočtu projektu nebo na době, po kterou je zaváděn. Jde zde především

o osoby, které se na tomto zavedení podílí, zájmu managementu tuto metodu řízení používat a na jasné formulaci představy o tom, jak takové řízení bude v podniku probíhat. Tedy čeho chce podnik v určitém čase dosáhnout, jakých cílů, a to na základě firemní strategie. Průběžná komunikace výsledků procesu je důležitá pro jejich neustálé zlepšování. (Kocourek a Odehnalová, 2007) Organizace při zavádění procesního řízení zůstávají často v půli cesty. Nejprve pověří konkrétní pracovníky podrobným popisem jednotlivých procesů.

Na základě oblasti, ve které procesy probíhají, se určí vlastník procesu, který je za něj zodpovědný a kontroluje jej. Procesy se namodelují, vytvoří se procesní mapa, ale už nedojde k transformaci organizace na procesní. Většina firem se zavedeným procesním řízením má stále funkcionální organizační strukturu, a to je chybou. (Tuček a Zámečník, 2007) Zásadní problém, který omezuje procesní řízení je spojen s odvahou navržené změny realizovat nebo je dotáhnout do konce, a to až do úrovně top managementu (důležité postupné vzdělávání managementu v oblasti procesního řízení). (Kocourek a Odehnalová, 2007) Spousta manažerů vidí pouze, že implementace procesního řízení přináší problémy, jako například možnost krátkodobého zmatku mezi zaměstnanci nebo zvýšení požadavků na výkon jejich práce, větší časová náročnost a podobně. Ale všechno na pohled problémové má i své výhody. Je sice pravda, že na nový systém se nedá přejít ze dne na den, a proto musí po jistou dobu fungovat vedle původního systému řízení, než se vychytají poslední mouchy, ale časem se všechno ustálí a přinese výhody. (Šmída, 2007)

1.6 Kompetence manažera procesu

Manažer by měl být způsobilý řídit vstupní zdroje potřebné pro uskutečnění procesu, tzn. zajistit jejich dodání v plné kvalitě, množství i ceně. Měl by umět efektivně využívat svých vědomostí a znalostí pro efektivní průběh procesu a dosažení tak cíle – spokojenosti zákazníka. Pro optimální průběh procesu musí být zvolena kritéria hodnocení procesu. Obvykle to bývá například celkový čas celého procesu, náklady a podobně. Základem pro správné hodnocení výkonnosti je nadefinování si konkrétních cílů, způsob sledování jejich plnění a následně hodnocení spokojenosti zákazníků, čímž manažer získá zpětnou vazbu, která přispívá k, pro firmu důležitému, neustálému zlepšování. (Kovács, 2009; Dudová, 2011, s. 5) Manažer týmu musí průběžně kontrolovat a schvalovat jednotlivé činnosti v rámci procesu, vést své podřízené a navrhopvat způsoby řešení zákaznických případných připomínek, nakonec eviduje plnění úkolů/činností. Manažer (vedoucí procesního týmu) pak pomocí controllingu poskytuje svému týmu potřebné vedení a nástroje k takovému řízení

procesu, aby splňoval klíčové faktory úspěchu. Veškeré činnosti musí být vykonávány s největším důrazem na spokojenost zákazníka. (Dudová, 2011, s. 5)

1.7 Modelování procesů

Procesní modelování je jedna z důležitých fází projektu implementace procesního řízení. Procesy je možné zachytit třemi různými způsoby:

- *textové znázornění,*
- *znázornění ve formě tabulek,*
- *znázornění v grafické podobě.*

(Tuček a Zámečník, 2007, s. 24)

Grafická podoba je nejpoužívanější a také nejosvědčenější formou znázornění procesů, která se dlouhodobě osvědčila. Je přehledná, srozumitelně a barevně koncipovaná tak, aby mohl každý porozumět tomu, jak proces probíhá a co je k tomu zapotřebí.

Díky grafickému znázorňování procesů je lze snáze analyzovat a vyhodnocovat jejich výkonnost. Je možné se zaměřit pouze na podstatné informace, důležitá je však jednotnost značení. (IDS Scheer, 2002)

Procesní modelování je technika organizování a dokumentace založená na toku dat napříč podnikovými procesy. Manažeri prostřednictvím modelování identifikují místa pro zlepšování procesů. Před samotným modelováním by měl být vytvořen koncept, který by měl obsahovat pravidla modelování, aby byla dodržena jednotnost a rozdělení odpovědnosti, aby bylo zabráněno nedorozuměním. Model procesu by pak měl být vyhovující pro všechny zainteresované strany. (Tuček a Zámečník, 2007)

Model se vždy týká určité fáze v rámci optimalizace procesu. Obsahuje vlastní sdělení o procesu nebo o požadavcích na data. Existují standardní metody a diagramy, které nabízí softwarové nástroje. Důležité je, aby model zachycoval všechny podrobnosti, nemusí být dokonalý. Nejlepší je model relativně jednoduchý, zkontrolovaný se zachycením všech významných prvků a vazeb. K modelování se nejčastěji využívají SW nástroje, které napomáhají zajistit konzistentnost modelu. (Šimonová, 2009)

Přínosy modelování

Tvorba modelů dopomáhá ke zvyšování kvality procesů, a to například zkracováním dodacích lhůt, snižování nákladů na personální obsluhu a podobně. Umožňuje také lepší kontrolu výkonnosti procesů a zvyšuje kvalitu systémové podpory. (Tuček a Zámečník, 2007)

Procesní model je soustavou modelů různých druhů a úrovní. Základními prvky každého modelu podnikového procesu jsou: proces, činnost, podnět neboli událost a vazba - návaznost. Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností. Každá činnost může být samostatně popsána jako proces, což závisí na potřebě srozumitelnosti modelu, použitém nástroji, omezené velikosti modelu či stylu autora, ne na obsahu procesu samotného. Činnosti většinou neprobíhají náhodně, ale na základě podnětů, událostí. Tento podnět může být jak vnější tak vnitřní. Činnosti na sebe vzájemně navazují a tato množina činností pak tvoří proces s jasně definovanou strukturou. Návaznosti jsou popsány pomocí vazeb. (Řepa, 2007; Tuček a Zámečník, 2007) Tvorba modelů začíná definováním požadavků a analýzou. Model vyjadřuje charakteristiky procesu (vstupy, výstupy, cíle, výkony, zdroje). Působení nebo odpovědnost pracovníků je v modelu zaznamenána buď po jednotlivcích, nebo ve skupinách. Vše, co má na proces vliv je v modelu znázorněno. Modely jde vzájemně propojovat v rámci hierarchizace procesů. Návrh procesu je důležitý, protože ovlivňuje každodenní aktivity všech, kdo se na procesech podílí. (Šimonová, 2009; Tuček a Zámečník, 2007)

1.7.1 Optimalizace a zlepšování procesů

Optimalizace podnikových procesů je cestou kontinuálního zlepšování. Je to jeden z nejdůležitějších faktorů k zachování konkurenceschopnosti v podmínkách současného tržního prostředí. Vlivem vzrůstajících nároků zákazníků jsou firmy nuceny zlepšovat své podnikové procesy. Cílem optimalizace podnikových procesů je tak zejména neustálé zvyšování jejich kvality, dostupnosti a efektivnosti při současném snižování nákladů, které s nimi souvisí. Optimalizace podnikových procesů a implementace potřebných změn jsou kroky, které musí jednoznačně následovat po etapě jejich modelování a simulace. Důvody k optimalizaci mohou být různé, například zavedení nového výrobního zdroje, změna průběhu procesu, změna kvalifikace pracovníků a podobně. Z hlediska průmyslového inženýrství lze pro optimalizaci procesů použít například Kaizen, TQM nebo reengineering procesů. Důležitá je také neustálá kontrola kvality a výkonnosti procesu, což je posledním

krokem při zavádění procesního řízení. Mnohdy však firmy tento krok opomíjejí, jelikož v něm nevidí velkou důležitost a myslí, že to zvládnou i bez jeho zavedení. Řeč je o procesním controllingu a v rámci něho o Proces Performance Managementu (PPM). (Basl, Tůma a Glasl, 2002; Tuček a Zámečnick, 2007)

1.7.2 Business Process Reengineering (BPR)

„Reengineering podnikových procesů znamená jejich přehodnocení a radikální rekonstrukci, za účelem zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti jako jsou náklady, kvalita, služby, a rychlost.“ (Šmída, 2007, s. 89) Reengineering je tedy účinná metoda pro uskutečnění velkých změn k lepšímu. Jde o dosažení efektivnějšího průběhu procesů, jeho zrychlení, snížení nákladů, zlepšení výkonu, produktivity a v neposlední řadě konkurenceschopnosti. Je reakcí na problémy průběhu procesů a jejich neefektivnost. Vše je nutné přehodnotit. Jeho předpokladem je invence, hledání a tvořivost. U reengineeringu je třeba vždy počítat s velkou zdrojovou náročností, ať už se jedná o zdroje lidské, finanční nebo čas. Použití této metody slibuje výrazné zlepšení podnikových procesů a následně i jejich výkonů. Také samozřejmě zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka. Její použití není však jednoduché. (Tománek, 2001) Procesy, které prošly reengineeringem, mají následující charakteristiky:

- několik prací je spojeno do jedné,
- procesy mají variantní řešení,
- jsou zredukovány kontrolní a jiné neproduktivní činnosti,
- veškerá činnost je orientovaná na požadavky zákazníka,
- minimalizují se smířčí jednání a další.

(Tománek, 2001)

1.7.3 Charakteristika softwarové podpory procesního řízení a modelování

ARIS patří mezi nejpoužívanější softwarové nástroje v českých firmách na podporu procesního modelování. Je vhodným nástrojem k rychlé implementaci procesního přístupu, a zároveň je specialistou na modelování podnikových procesů, jejich optimalizaci a měření výkonnosti. Je produktem společnosti IDS Scheer. (Tuček a Zámečnick, 2007) Tato společnost vyvíjí i specializované softwary zaměřené na následnou a neustálou kontrolu procesů, jejich vyhodnocování průběhu a kvality (ARIS PPM).

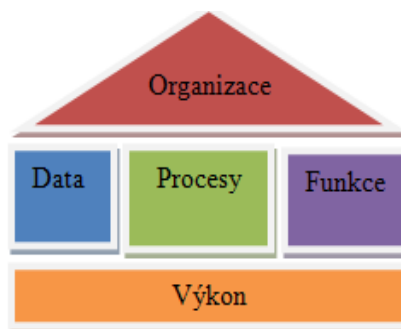
2 METODIKA ARIS

Název metody ARIS znamená Architecture of Integrated Information Systems (architektura integrovaných informačních systémů).

Nástroje ARIS přispívají ke zvýšení výkonnosti podnikových procesů a podpoře kvalitního průběhu podnikových procesů. Produkty ARIS jsou neustále průběžně vyvíjeny a zdokonařovány, aby odpovídaly požadavkům zákazníků a samozřejmě, aby korespondovaly s nároky na řízení podnikových procesů v dnešních turbulentních podmínkách moderní ekonomiky. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

Autorem této metodiky je profesor university v Saarbrückenu August Wilhelm Scheer. „*Metodika ARIS nedefinuje přesný postup, ale poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, a to včetně procesů umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.*“ (Řepa, 2007, s. 44)

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik.



Obr. 5. Dům ARIS
(Řepa, 2007, s. 45)

Na vrcholu výše uvedeného obrázku se nachází *pohled z hlediska organizačního*. Zde jsou popisovány jednotlivé organizační jednotky, jejich složení (útvary, funkční místa) a vazby mezi nimi. Střední část tohoto „domečku“ tvoří pohledy na podnik z hlediska dat, procesů a funkce.

Datový pohled je tvořen událostmi, které definují změnu stavu informačních objektů a stavy okolí s nimi související.

Procesní pohled je pohledem centrálním. Ten zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centrum zájmu tvoří samozřejmě podnikové procesy, což je právě to, co odlišuje metodiku ARIS od ostatních přístupů k modelování podniku.

Funkční pohled tvoří funkce systému a jejich vzájemné spojitosti. V rámci tohoto pohledu se funkce popisuje v jednotlivých částích, které tvoří jeden celek. Popisuje se také struktura

vztahů mezi funkcemi. (Poznámka: V souvislosti s funkcí nelze hovořit o prvku organizační struktury, nýbrž spíše o činnosti podnikového procesu.)

Výkonový pohled je nový, slouží jako hlavní nástroj pro neustálé zlepšování procesů za použití jejich měření. Kombinací těchto pohledů může společnost získat kompletní informace o dané problematice. (Řepa, 2007)

2.1 Možnosti využití

V rámci procesního řízení je důležité graficky popsat tok procesu a to tak, že i složité procesy zůstávají přehledné a poskytují společnosti co nejvíce informací. Na tomto principu je vybudovaný i ARIS. Ten umožňuje ucelené znázornění a analýzu podnikových procesů společnosti. Informace jsou uloženy hierarchicky v databázi, která tvoří základ mnoha různých typů analýz. (IDS Scheer, 2002; ARIS Community, 2012) Lze v něm modelovat procesy v hloubce podrobnosti, kterou firma potřebuje. Navíc je možné při sestavování modelů zachycovat časový průběh procesu a kolik daný proces odčerpává finančních prostředků. Metoda ARIS poskytuje komplexní a integrovanou sadu diagramů pro zobrazení a analýzu procesů s udržením jednotnosti a názornosti. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

2.2 Koncepce ARIS

Jedná se o koncepci, nebo jakýsi rámec popisující společnosti a systémy podnikových aplikací. ARIS je zabudován do koncepce House Of Business Engineering (HOBE). Tato koncepce umožňuje detailní přístup pro analyzování struktur při řízení podnikových procesů. Klíčovým prvkem je trvalé zdokonalování procesů. (IDS Scheer, 2002)



Obr. 6. Znázornění koncepce ARIS

Návrh podnikového procesu je určen pro popis podnikových procesů prostřednictvím metod, kterými ARIS disponuje. Při návrhu podnikových procesů se využívají metody a techniky analýzy kvantitativního a kvalitativního hodnocení procesů, které umožní kvalifikovaně a plánovitě měnit podnikové struktury. Tímto způsobem je vytvořen základ pro řízení podnikových procesů pomocí vytvoření systému ukazatelů výkonnosti a jejich vyhodnoco-

váním. (IDS Scheer, 2002) *Pro řízení podnikových procesů* jsou využívány postupy a metody analýzy časového průběhu procesů, analýzy potřebných kapacit a analýzy nákladů. Zejména zde jsou potřebné (procesně orientované) nástroje controllingu, umožňující manažerovi procesu nepřetržitě – na základě provozních dat a vhodného systému ukazatelů výkonnosti – hodnotit výkonnost procesů. *Workflow* zavádí zpracování určitých postupů v podnikových operacích ve formě cílených dat předávaných z jednoho pracoviště na druhé. Řízení takových provozních procesů může být podporováno transportními systémy. *Použití procesů* se zabývá specifickou implementací jednotlivých činností procesu v provozním podniku. (IDS Scheer, 2002)

2.3 Modely realizovatelné prostřednictvím ARIS

Programy skupiny ARIS umožňují používat různé typy modelů, z nichž si každý může vybrat právě ten, který nejlépe odpovídá požadavkům konkrétní osoby, uzpůsobeným účelu následného využívání modelu ve společnosti. Mezi tři nejpoužívanější modely patří: Model tvorby přidané hodnoty, Model přiřazení funkce, a EPC model.

2.3.1 Model tvorby přidané hodnoty

Tento typ modelu podává jasný přehled o celém procesu na vysoké abstraktní úrovni. Může se zde modelovat nejen chronologická posloupnost procesů v rámci celého procesu, ale i hierarchické vztahy u dílčích procesů v rámci celého procesu. Modely tvorby přidané hodnoty je tedy možné použít k identifikaci základních podnikových procesů. V dalším rozpracování úrovně hierarchie procesu je možné pomocí popisů procesu (modelů EPC) reprezentovat základní podnikové procesy. (IDS Scheer, 2002) „Účelem diagramu přidané hodnoty je znázornění a popis funkcí, které se přímo podílejí na tvorbě přidané hodnoty v podniku. Funkce jsou propojeny do řetězce.“ (Řepa, 2007, s. 78)



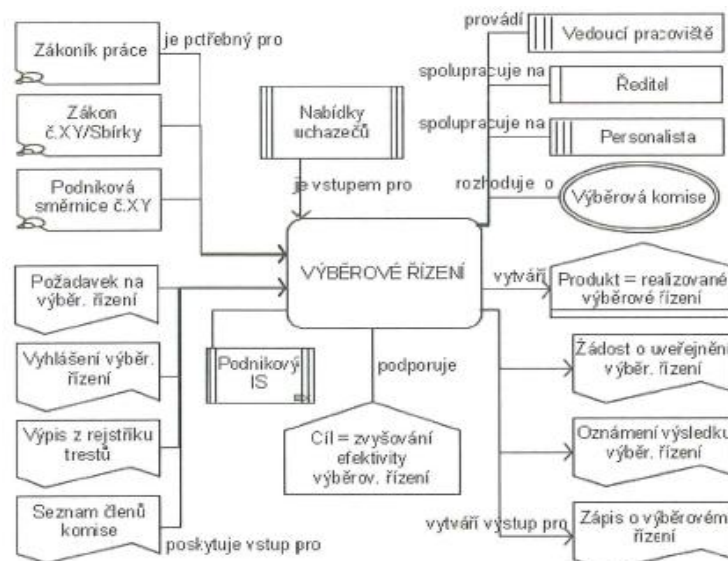
Obr. 7. Ukázka modelu tvorby přidané hodnoty (Šimonová, 2009, s. 85)

2.3.2 Event-driven Process Chain (EPC model)

Tento typ modelu se ve firmách používá nejčastěji. Pomocí něj lze modelovat posloupnost funkcí a k nim potřebné vstupy, a to v rámci rozsahu jednotlivých podnikových procesů. Základními prvky jsou funkce (činnosti), události a propojovací operátory (a, nebo). EPC je obecně spouštěn událostí a událostí také končí, proto také událostmi řízený procesní model. Událost je obecně definována podmínkami, které musí být splněny, aby proces mohl být zahájen/ukončen. Ve většině případů spouštěcí událost aktivuje funkci. Ta oproti tomu může vytvářet událost, nebo sama může aktivovat další funkci. Takové propojení mezi událostmi a funkcemi pak vytváří vzájemně propojený řetězec (funkční posloupnost procesů). *Podrobný model EPC* umožní namodelovat chronologicky tok činností procesu i statických vazeb mezi nimi, a to z organizačního hlediska, za účelem podrobnějšího popisu podnikových procesů. Proto se tyto modely používají na nejnižší úrovni hierarchie procesů. Tento způsob modelování je vhodný, pokud chceme důkladně procesy analyzovat a lépe identifikovat místa pro jejich zlepšení. (IDS Scheer, 2002; ARIS Community, 2012)

2.3.3 Model přiřazení funkcí

V modelu přiřazení funkcí lze vytvořit statické vazby, které se automaticky přiřadí k příslušné funkci. Každé funkci EPC může být přiřazen model přiřazení funkcí. Hlavním objektem modelu přiřazení funkcí je činnost, ke které se přiřadí statické vazby, tedy vazby na vstupy, pracovníky a podobně. (IDS Scheer, 2002) Tento model může sloužit například pro odstranění nejasností při výkonu činností pověřeným pracovníkem v rámci procesu.



Obr. 8. Ukázka modelu přiřazení funkcí
(Šimonová, 2009, s. 87)

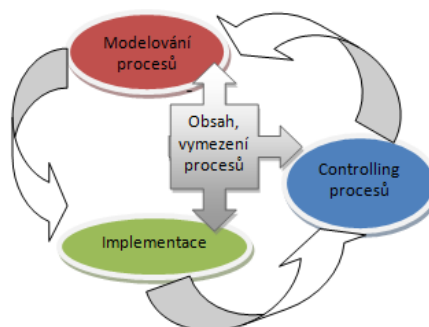
3 PROCESNÍ CONTROLLING

Nutnost změn v procesech se neustále zvětšuje a firma ji zjišťuje stále častěji. Avšak nestačí pouze tyto změny zjistit na základě analýzy procesů, optimalizovat procesy a poté toto řešení implementovat do firmy. Je nutné také měřit výsledky těchto změn, jejich přínosy, zaměřovat se na průběh procesů, co jej ovlivňuje, na jeho náklady a dobu trvání. Většina firem, které implementují procesní řízení, se nejvíce zaměřují na to, jak firemní procesy popsat, znázornit je v přehledné formě, modelu. Avšak modely postupem času zastarávají, neodráží realitu průběhu procesů a takové modely jsou potom nepoužitelné, respektive nepřinášejí firmě takové přínosy, jaké by mohly. Procesy totiž nestačí pouze popsat a modelovat, ale je nutná i jejich kontrola. V této souvislosti se hovoří o procesním controllingu. Procesní controlling můžeme chápat jako součást koncepce Business Process Management. (Hanke, 2008a; Zámečník, 2011)



Obr. 9. Process Performance Management
v rámci BPM (Inter Informatics, 2012)

Procesní controlling je, jak je patrné i z níže uvedeného obrázku, jakousi zpětnou vazbou pro procesní modelování. Poskytuje zpětný a reálný obraz o probíhajících procesech ve firmě. Díky tomu může společnost zkontrolovat, zda procesy opravdu probíhají podle popisu v procesní dokumentaci. (Hanke, 2008a)



Obr. 10. Fáze zavádění procesního řízení (Zámečník, 2011)

Za **hlavní přínos** procesního controllingu se považuje to, že jím používané nástroje měří výkonnost procesů prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti. Díky nim společnost zjistí, jak dobře proces ve skutečnosti probíhal, pomocí analýz může zjistit příčiny daného výsledku a navrhnout opatření k odstranění zjištěných nedostatků či ke zlepšení průběhu podnikových procesů. Vždy tak bude jasné co, kde, kdy a proč se tak stalo. (Hanke, 2008b)

Cílem procesního controllingu tedy je zvýšení efektivity procesního řízení a zprůhlednění procesů. Poskytuje podklady pro optimalizaci procesů a umožňuje odstranit duplicitní nebo zbytečné činnosti, nastavuje odpovědnost v procesech, zrychluje je, měří a řídí jejich výkonnost. Díky tomu může dojít ke snížení nákladů na průběh procesu i nákladů osobních. Výsledkem pak je zkvalitnění vztahu se zákazníky na základě zvýšení přidané hodnoty nebo schopnosti ji pro zákazníky vytvořit. Také se optimalizuje procesní struktura podniku. (Zámečník, 2011) Nestačí pouze se snažit postupovat podle směrnic (dokumentace), je nutné hledat místa pro zlepšení, odstraňovat nedostatky a hlavně, vše důkladně kontrolovat, aby se předcházelo chybám a plýtvání finančních prostředků a ztrátě důvěry zákazníků. Díky využití principů procesního controllingu odpadnou otázky typu jak je možné, že konkurence zvládne vyřídit poptávku za tři dny, když firmě to trvá týden. (Hanke, 2008a) Odpovědi na otázky ohledně průběhu procesů, faktorů, které je ovlivňují, nákladů nebo délky trvání procesů může společnosti poskytnout Process Performance Management.

Process Performance Management průběžně sleduje a vyhodnocuje kvalitu a výkonnost podnikových procesů prostřednictvím softwarového nástroje, a to na základě definovaných klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators). Těmito ukazateli mohou být: doba trvání procesu, jeho frekvence, četnost chyb, náklady na proces a další ukazatele. Výsledkem je odhalení slabých stránek v rámci procesu a stanovení možností k zlepšení. (Hanke, 2008b; Zámečník, 2011)

Process Performance Management se využívá hlavně v těchto oblastech řízení firmy:

- získávání větší konkurenceschopnosti firmy,
- dosahování vyšší produktivity a efektivity organizace,
- udržení postavení společnosti v dynamickém tržním prostředí,
- zákaznické přizpůsobení firemních procesů. (Inter Informatics, 2012)

Základem procesního controllingu je dále vhodná informační základna (databáze), která by měla existovat v každé firmě, tudíž by neměl být problém ji přizpůsobit pro potřeby con-

trollingu. Tyto databáze skrývají důležité informace, které controlling může využít pro monitorování reálného průběhu procesů. Promítne získané reálné poznatky a porovná je se standardizovanými postupy ze směrnic, které jsou zobrazeny ve formě procesních modelů. Pro implementaci procesního controllingu je důležitá vhodná technologie a ambicióznost vrcholového vedení. Řídit procesy bez controllingu sice je možné, ale jejich výsledek a kvalita nemůže být jistá. (Hanke, 2008a)

Hlavní výhody řízení výkonnosti

1. Soustřeďuje plně svou pozornost na výsledky.
2. Směřuje činnosti a procesy společnosti k dosažení jejich strategických cílů.
3. Na vše se dívá z dlouhodobé perspektivy.
4. Provádí smysluplná měření a vyhodnocování užitečná i pro benchmarking.

Mezi další výhody patří například, že lze pomocí tohoto nástroje ověřit reálnost vizí společnosti. Optimalizuje operace a sladuje vše od aktivit až k výsledkům. Zaměřuje hodnotící pohovory se zaměstnanci spíše na to, jak přispívají k plnění cílů společnosti. Podporuje provádění zpětné vazby a nutí pracovníky k lepší komunikaci mezi sebou. Napomáhá k přesnosti zajištění potřebných zdrojů pro proces a zajišťuje srovnávání plánu se skutečností a další. (Free Management Library, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST XY

4.1 Představení společnosti

Vybraná společnost, se sídlem ve Zlíně Loukách, byla založena před 21 lety. Její základní kapitál činí 400 000 Kč a k 31. 12. 2011 zaměstnávala 71 zaměstnanců. Rozhodujícím předmětem podnikání, jak uvádí ve své výroční zprávě, je výzkum mezd. Mezi další předměty podnikání patří například také:

- *„Konzultační, poradenská a vzdělávací činnost,*
- *poskytování ekonomických a administrativně-správních služeb,*
- *zahraničně obchodní činnost s výjimkou případů uvedených v nařízení vlády č. 256/90 Sb.,*
- *zprostředkovatelská činnost,*
- *činnost organizačních a ekonomických poradců,*
- *automatizované zpracování dat, množení-kopírování,*
- *koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,*
- *poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.“*

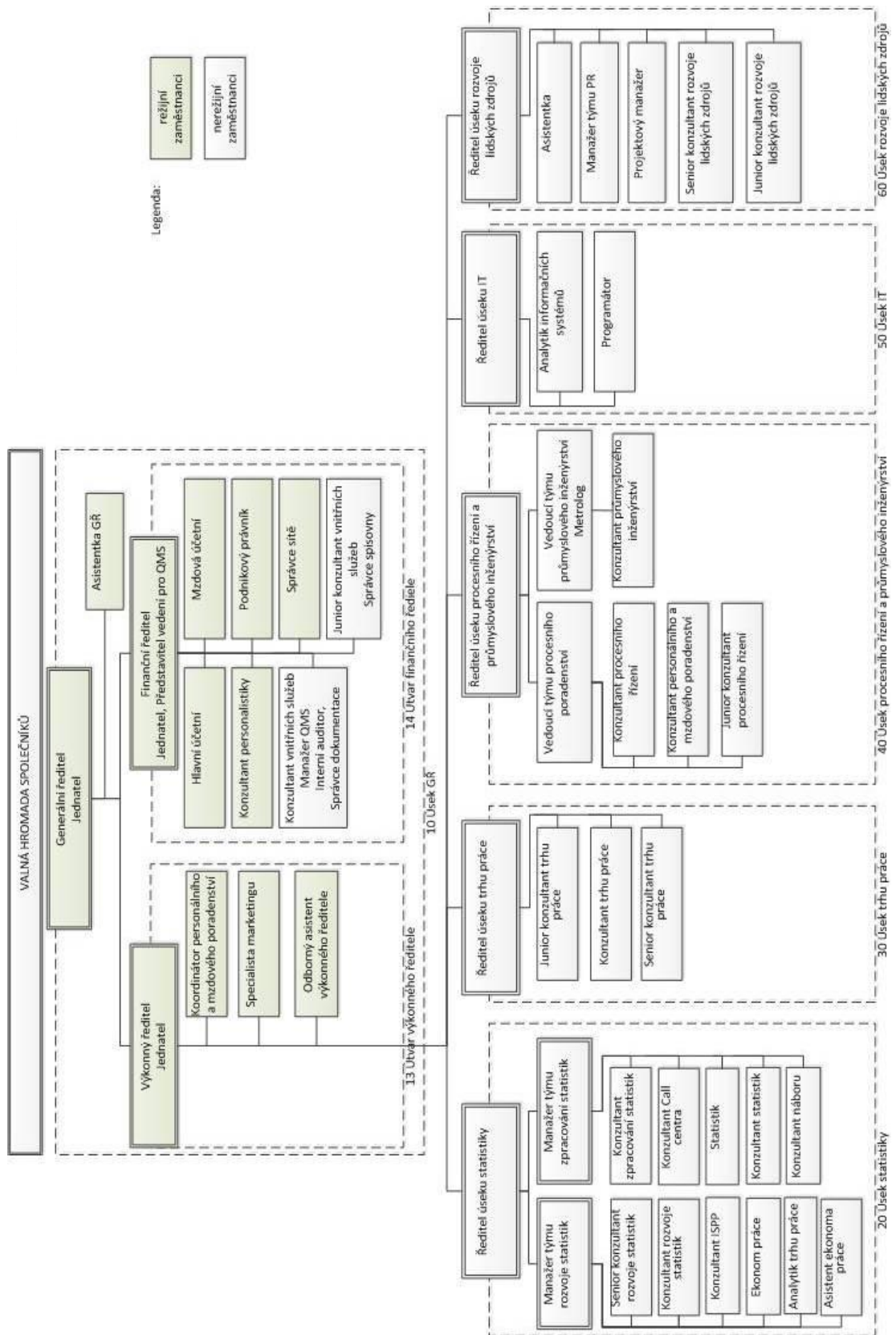
(Justice.cz, 2011)

Společnost se tedy zabývá všemi hledisky lidského faktoru v pracovním procesu. Za dobu svého působení na českém a slovenském trhu si společnost vybudovala širokou klientelu nejen ve sféře podnikatelské, ale také ve státní a veřejné správě. Svou pověst si vybudovala zajišťováním podnikových zakázek na vysoké profesionální úrovni. Významnými obchodními partnery společnosti z nepodnikatelského sektoru jsou například Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Český statistický úřad, Českomoravská konfederace odborových svazů, svazy zaměstnavatelů a jiní. (Společnost XY, 2010h)

Níže je uvedena organizační struktura, kterou společnost vytvořila 1. 8. 2011 a byla platná v období zpracovávání této práce.

Na vrcholu organizační struktury stojí valná hromada společníků společnosti, která má hlavní rozhodovací pravomoci. Společníků v této společnosti je 6, přičemž jejich rozhodovací podíly se liší. Pod valnou hromadou je generální ředitel a zároveň jednatel společnosti, který má na starosti úsek GŘ (č. 10). Přímou pod jeho vedením pracují také další ředitelé na nižších rozhodovacích úrovních.

4.2 Organizační schéma



Obr. 11. Organizační schéma společnosti (Společnost XY, 2010b)

Útvar výkonného ředitele (č. 13)

Do působnosti výkonného ředitele spadají ředitelé jednotlivých úseků na nižších úrovních. Stejně tak do jeho kompetence spadá například koordinátor personálního a mzdového poradenství.

Útvar finančního ředitele (č. 14)

Tento útvar zahrnuje jediné pozice ryze ekonomického charakteru z celého organizačního schématu, a to jsou hlavní účetní a mzdová účetní, samozřejmě i další režijní pracovníky. Je to jediný správní útvar firmy. Finanční ředitelka je i představitelkou vedení pro QMS. V útvaru pracuje i manažerka QMS, která zároveň zastává funkci interního auditora, správce dokumentace a konzultanta vnitřních služeb. Pod útvar dále spadá například podnikový právník nebo správce sítě.

Úsek statistiky (č. 20)

Úsek statistiky je rozdělen na dva týmy, a to na tým rozvoje statistik a tým zpracování statistik, které mají svého manažera. Věnuje se hlavně monitorování výdělkové úrovně zaměstnanců v České republice a jednotlivých regionech formou statistického šetření.

Úsek trhu práce (č. 30)

Tento úsek se již několik let podílí na realizaci veřejných zakázek vypsanych Ministerstvem práce a sociálních věcí, a to na Národní soustavě povolání a Národní soustavě kvalifikací. Dříve byl tento úsek spojen s úsekem č. 60.

Úsek procesního řízení a průmyslového inženýrství (č. 40)

Úsek je opět rozdělen do dvou částí, na tým procesního poradenství a tým průmyslového inženýrství, přičemž každý tým má opět svého vedoucího týmu.

Úsek IT (č. 50)

Zde se nachází dvě pracovní pozice, a to analytik informačních systémů a programátor. Převážná část náplně práce tohoto úseku je informační podpora ostatních úseků.

Úsek rozvoje lidských zdrojů (č. 60)

Pod vedením ředitele tohoto úseku pracuje jeho asistentka, projektový manažer, Junior a Senior konzultanti rozvoje lidských zdrojů, a také manažer týmu PR. Tento úsek se zabývá vývojem nových nebo rozvojem stávajících nástrojů kariérového poradenství v rámci realizovaných zakázek pro veřejný sektor. (Společnost XY, 2010h)

4.3 Poslání a vize společnosti

Vyvolávat, podporovat a rozvíjet komunikaci mezi subjekty trhu práce, poskytovat věrohodná data o vybraných aspektech trhu práce a všestranně napomáhat rozvoji pracovníků. Dlouhodobým záměrem společnosti je produkovat všeobecně uznávané a široce využívané mzdové statistiky. Poskytovat komplexní, pružné a nezastupitelné služby v oblasti modernizace státní správy, mapování trhu práce a komunikace mezi zaměstnavatelskými orgány, státními institucemi a sférou odborného vzdělávání. Zkušenosti společnost hodlá uplatňovat v systému celoživotního kariérového poradenství. (Společnost XY, 2011)

4.4 Strategické cíle

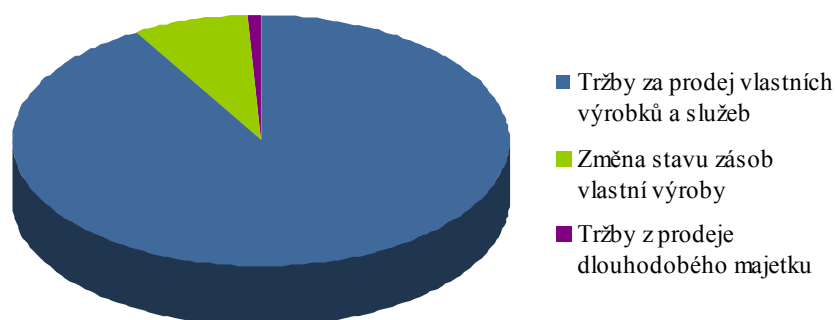
Společnost si pro období let 2011-2013 vytyčila následující strategické cíle:

- Zajistit dlouhodobý rozvoj společnosti
- Optimalizace struktury tržeb
- Udržet postavení společnosti v klíčových oblastech
- Rozvinout poradenství pro podnikatelské subjekty
- Vytvořit nové nebo inovované produkty a služby a zajistit jejich excelentní kvalitu
- Zdokonalit marketing
- Účelně rozšířit kompetence zaměstnanců aj. (Společnost XY, 2011)

4.5 Finanční situace

Koncem roku 2009 společnost nečerpala žádné bankovní nebo jiné úvěry či půjčky a nevykazovala ani žádné nesplacené závazky. Naopak s vymáháním pohledávek má podle výroční zprávy trochu problémy. Největší výnosovou položku představují tržby za služby.

Skladba tržeb v roce 2009



Obr. 12. Vyjádření podílu jednotlivých tržeb

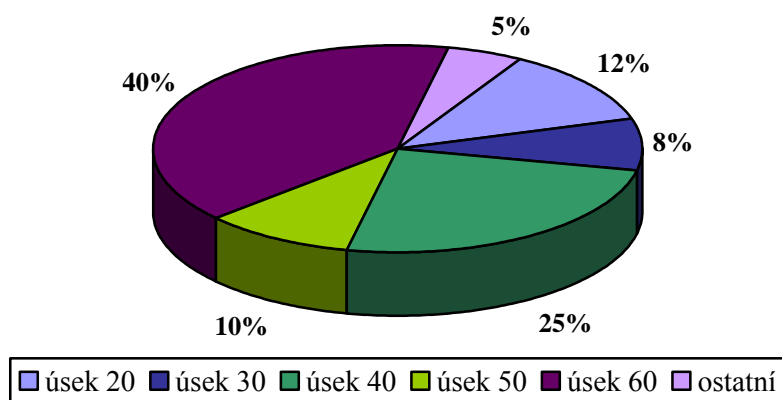
Největší nákladovou položkou jsou pak pro firmu mzdové a ostatní osobní náklady. V roce 2009 společnost získala dotaci na tvorbu kompetenčních modelů služeb od MPSV, a to ve výši 582 000 Kč. Ani v roce 2010 společnost nevykazovala žádné bankovní půjčky či úvěry. Objem aktiv se snížil vlivem snížení položek dlouhodobého majetku. Bohužel i v tomto roce měla společnost problém s pohledávkami - jejich objem se oproti minulému období téměř zdvojnásobil. Společnost snížila využití cizího kapitálu a podařilo se jí snížit i své závazky z obchodních vztahů. Díky následující tabulce lze zjistit, jestli by pro podnik bylo efektivní zvyšovat podíl cizích zdrojů, který by vedl k růstu rentability vlastního kapitálu.

Tab. 2. Multiplikátor vlastního kapitálu

	2008	2009	2010
<i>EBT</i>	23 116 tis. Kč	3 158 tis. Kč	1 168 tis. Kč
<i>EBT/EBIT</i>	1,00	0,99	0,98
<i>A/VK</i>	2,01	1,66	1,57
Multiplikátor	2,00	1,65	1,54

Hodnota multiplikátoru ve všech letech značně převyšuje hodnotu 1, tudíž pro společnost by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu zvyšování podílu cizího kapitálu. Proporce Výkazu zisku a ztráty zůstala v roce 2010 stejná oproti roku 2009, jen se snížila výše jednotlivých položek. Horizontální analýza zmiňovaných tří let je součástí přílohy P I. Výkaz zisku a ztráty byl získán z webových stránek www.justice.cz. K objemu tržeb přispívají jednotlivé úseky různou měrou. Následující výšečový graf znázorňuje přibližné procentuální podíly jednotlivých úseků na všech realizovaných zakázkách společnosti XY.

Podíl úseků na realizaci zakázek společnosti



Obr. 13. Objem zakázek realizovaných jednotlivými úseky

4.6 Úsek procesního řízení a průmyslového poradenství

Úsek procesního řízení a průmyslového poradenství zmiňují, protože většina informací potřebných pro tuto diplomovou práci byla získána rozhovorem s pracovníky právě tohoto úseku, a také tento úsek zabezpečuje až 25% všech podnikových zakázek.

4.6.1 Vize útvaru

Vizi pracovníků tohoto úseku je, aby byli uznávanými konzultanty a poradci pro státní organizace a podnikatelské subjekty v oblastech procesního řízení, průmyslového inženýrství, personálního a mzdového poradenství. (Společnost XY, 2010h)

4.6.2 Náplň práce úseku v oblasti procesního řízení

V úseku pracuje celkem 7 lidí. Kromě Experta, tedy ředitele úseku, jsou zde 2 Senior konzultanti, 2 Konzultanti a taktéž 2 Junior konzultanti. Náplň práce úseku v oblasti procesního řízení je pomáhat objevit slabá místa v organizacích, a to prostřednictvím důkladné analýzy všech podnikových procesů. Analyzují současný stav procesů. Snaží se každý proces co nejoptimálněji navrhnout a zlepšit, například pomocí reengineeringu, aby zákazníkovi přinášel co největší užitek. Služby jsou rozděleny do následujících oblastí:

- procesní analýzy,
- optimalizace procesů, popřípadě kompletní reengineering procesů,
- simulace procesů,
- tvorba procesní organizace.

(Společnost XY, 2010h)

5 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

5.1 Důvod realizace projektu

Důvodem realizace projektu je skutečnost, že procesy jsou ve společnosti zmapovány nedostatečně pro jejich řízení a kontrolu. Pro nalezení skrytých nedostatků, možných časových i peněžních úspor je nutné se na každý proces v podniku podívat více podrobně. Optimálním řešením otázky, do jaké míry podrobnosti je potřebné procesy mapovat, poskytuje vhodná hierarchizace procesů. Vlastníci procesů jsou určeni, ale vstupy a výstupy uvedené za každým schématem jsou definovány pouze obecně pro celý proces, jak požaduje norma ČSN EN ISO 9001. Pro řízení výkonnosti hlavně klíčových procesů je chybějícím článkem definování časové a nákladové náročnosti jednotlivých činností a také nové určení aspektů výkonnosti.

5.2 Cíle projektu

V rámci tohoto projektu jsem si definovala následující cíle:

1. Posoudit popis procesů ve vybraných směrnících společnosti (skupina nB), jeho dostatečnost, srozumitelnost.
2. Zanalyzovat současný stav hlavních procesů ve firmě za pomoci jejich modelování prostřednictvím programu Aris Business Architect.
3. Vytvořit modely hlavních procesů podle reálného průběhu v úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství.
4. Definovat zjištěné skutečnosti analýzy, které poskytnou východiska pro implementaci optimalizačních opatření.
5. Navrhnout optimalizační změny.
6. Studie proveditelnosti projektu.

5.3 Omezení a rizika v rámci zpracování projektu

Největším omezením z hlediska řízení procesů je absence důkladnějšího zmapování procesů ve společnosti a nesledování jejich časové a peněžní náročnosti. Analyzování současného stavu procesů v podniku budou komplikovat pravděpodobně delší časové prodlevy mezi jednotlivými variantami mapovaných procesů, kvůli pracovní vytíženosti spolupracujících zaměstnanců firmy. Také omezená hloubka pochopení směrnic podniku vlivem zaměření

se pouze na část procesů. Dále patří k možným omezením absence proškolení nového zaměstnance, která napomáhá k důkladnému pochopení směrnic a jejich propojenosti. Celá práce je významně omezena zaměřením se pouze na pět hlavních procesů. Sledování reálného průběhu bylo uskutečňováno pouze v rámci úseku procesního řízení a průmyslového inženýrství, s jehož pracovníky jsem spolupracovala, a to pouze u tří z těchto pěti hlavních procesů. Tento fakt je také určitým rizikem z hlediska zkreslení údajů o reálném průběhu na základě subjektivních názorů.

Výhodou pro společnost je, že upřednostňuje pružné týmy s ohledem na přání zákazníků. Tedy čas od času se mění procesní tým podle potřeby účasti specialistů různých oborů nebo jeho velikost, podle velikosti zakázky. Avšak následkem toho je modelování a i následné monitorování procesů složitější.

Opatření proti omezením

Nejasnosti při pročtení směrnic podniku byly průběžně vysvětlovány manažerkou kvality. Absolvovala jsem také školení pro směrnice skupiny nB. Realnost průběhu procesů byla zajištěna vedením rozhovorů s výkonným ředitelem, manažerkou kvality a pracovníky úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství.

5.4 Použité metody

Pro získání informací mi sloužily směrnice společnosti, konzultace s manažerkou kvality a strukturované rozhovory se zaměstnanci úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství. K získání kompletní informační základny pro provedení analýzy současného stavu přispěla i informativní schůzka s výkonným ředitelem společnosti. Nástrojem pro modelování procesů byl program Aris Business Architect od společnosti IDS Scheer. Harmonogramy v této práci byly vytvořeny v programu MS Project. Pro vypracování analýzy rizik bude použita metoda RIPRAN. Díky ní je možné co lépe postat možné hrozby, jejich scénáře a opatření proti nim.

5.5 Výsledek projektu

Výsledkem projektu bude shrnutí zjištění o současném stavu zavedeného procesního řízení ve společnosti XY a návrhy optimalizačních opatření, pro zlepšení průběhu vybraných procesů a pro jejich efektivnější kontrolu z hlediska řízení procesů v rámci procesního řízení, spolu s vyjádřením odhadnuté časové a nákladové náročnosti jejich implementace.

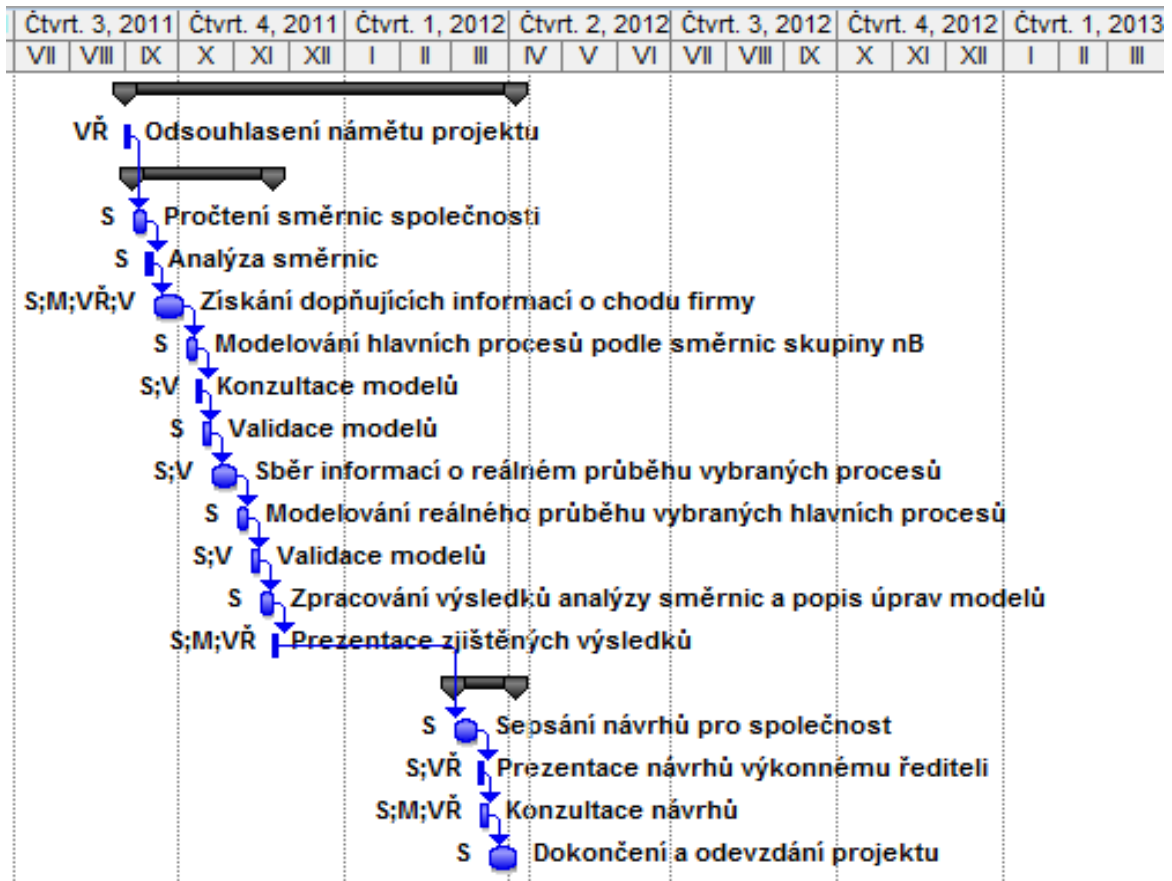
5.6 Harmonogram činností v rámci projektu

Následující obrázek (Obr. 14) zobrazuje posloupnost činností v rámci projektu. Jednotkou času pro vymezení doby trvání činností je den.

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Názvy zdrojů
1 <input type="checkbox"/> Projekt optimalizace procesního řízení	153 dny	6.9.11	5.4.12	
2 Odsouhlasení námětu projektu	2 dny	6.9.11	7.9.11	Výkonný ředitel
3 <input type="checkbox"/> Zahájení práce na projektu	57 dny	26.9.11	13.12.11	
4 Pročtení směrníc společnosti	6 dny	26.9.11	3.10.11	Studentka
5 Analýza směrníc	3 dny	4.10.11	6.10.11	Studentka
6 Získání doplňujících informací o chodu firmy	12 dny	7.10.11	24.10.11	Studentka, Manažerka kvality[60%], Výkonný ředitel[20%], Vedoucí týmu
7 Modelování hlavních procesů podle směrníc skupiny nB	5 dny	25.10.11	31.10.11	Studentka
8 Konzultace modelů	2 dny	1.11.11	2.11.11	Studentka[50%], Vedoucí týmu procesního poradenství[50%]
9 Validace modelů	4 dny	3.11.11	8.11.11	Studentka
10 Sběr informací o reálném průběhu vybraných procesů	10 dny	9.11.11	22.11.11	Studentka[50%], Vedoucí týmu procesního poradenství[50%]
11 Modelování reálného průběhu vybraných hlavních procesů	5 dny	23.11.11	29.11.11	Studentka
12 Validace modelů	4 dny	30.11.11	5.12.11	Studentka[50%], Vedoucí týmu procesního poradenství[50%]
13 Zpracování výsledků analýzy směrníc a popis úprav modelů	5 dny	6.12.11	12.12.11	Studentka
14 Prezentace zjištěných výsledků	1 den	13.12.11	13.12.11	Studentka, Manažerka kvality, Výkonný ředitel
15 <input type="checkbox"/> Práce na optimalizačních návrzích pro společnost	26 dny	1.3.12	5.4.12	
16 Sepsání návrhů pro společnost	10 dny	1.3.12	14.3.12	Studentka
17 Prezentace návrhů výkonnému řediteli	1 den	15.3.12	15.3.12	Studentka, Výkonný ředitel
18 Konzultace návrhů	3 dny	16.3.12	20.3.12	Studentka, Manažerka kvality, Výkonný ředitel
19 Dokončení a odevzdání projektu	12 dny	21.3.12	5.4.12	Studentka

Obr. 14. Harmonogram práce na projektu

Po odsouhlasení projektu byly jednotlivé činnosti uskutečňovány jedna po druhé. Vždy před zahájením další činnosti proběhla konzultace, ať už z vedoucí práce nebo s pracovníky společnosti. Proto byly vymezeny pouze dva milníky, které představují zahájení činnosti na analytické a projektové části diplomové práce. V následujícím diagramu (Obr. 15) jsem vyjádřila pro přehlednost nejen názvy jednotlivých činností, ale i iniciály zdrojů, které činnosti vykonávají.



Obr. 15. Ganttův diagram projektu

- S – označuje mnou provedenou činnost v rámci projektu
- VŘ – je u činností, byly uskutečněny s využitím připomínek výkonného ředitele společnosti
- M – představuje spoluúčast a konzultace manažerky kvality
- V – označuje spoluúčast vedoucí procesního poradenství na dané činnosti

Časově nejnáročnější částí byla část analytická, ve které sběr informací a seznamování se se společností zabralo největší část z vymezených 53 dní. Celá práce na tomto projektu trvala bez konečných úprav a doladování 153 dní.

6 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části objasním důvod zavedení procesního řízení ve společnosti a jeho fungování, přičemž podkladem mi byl rozvor s výkonným ředitelem společnosti. Dále zhodnotím vyvídací schopnost směrnic podniku a vypracuji analýzu průběhu procesů podle směrnic. Procesy popsané směrnicemi musím nejprve podrobněji namodelovat, abych je mohla poté porovnat s modely jejich skutečného průběhu. Vstupními údaji byly tedy směrnice společnosti. Všechny modely procesů byly průběžně konzultovány s vedoucí týmu procesního poradenství a manažerkou kvality, čímž byla dostatečně zajištěna jejich validace.

6.1 Procesní řízení ve společnosti

Určitá forma procesního řízení ve firmě existovala už dříve. První směrnice byly sepsány zaměstnanci firmy již v prvních letech jejího fungování, kdy byly naprosto jednoduše popsány vybrané procesy. V roce 2003 byly vypracovány za pomoci poradenské firmy nové směrnice s cílem získat certifikát Quality Management System. Některé věci se ve společnosti podle nich řídily procesně a některé ne. Třetina všech činností společnosti měla procesní charakter, zbytek do procesů nezapadalo. Došlo tedy k popsání všech procesů. Průběžně se směrnice upravovaly tak, aby zrcadlily vývoj společnosti i přístupu k procesům. Velká revize v roce 2010 směrnic byla nutná kvůli narůstajícím stížnostem na orientování se ve směrnicích a jejich počet. Nově přepracované směrnice se měly důkladněji orientovat na procesní řízení a jejich počet byl zredukován na 19 základních směrnic. Směrnice, jejichž poslední změnou (rok 2010) bylo předělání modelů procesů na jednodušší formu, popisují procesy společnosti a veškeré činnosti související se zajišťováním managementu kvality (QMS), včetně systému neustálého zajišťování zlepšování. Bylo docíleno snížení nespokojenosti zaměstnanců, bodově vyjádřeno z 2,23 na 1,82. Bodová škála je obdobná jako hodnocení ve škole, 1 nejnižší nespokojenost a naopak hodnota 5 vyjadřuje maximální nespokojenost zaměstnanců. Následně bylo nutné uspořádat školení pro zaměstnance, aby více porozuměli principům procesního řízení i požadavkům QMS (měli k nim menší odpor). Poslední revize směrnic i modelů, která probíhala v roce 2010, trvala, včetně seznámení se změnami, asi 7 měsíců. Zainteresováni byli všichni pracovníci společnosti. Byli také přizváni bývalí manažeři firmy v důchodu, kteří firmu dobře znají. Náklady na všechny tyto interní změny nevyčíslovali. Manažerům v důchodu za jejich poradenské služby zaplatili asi 300 000 Kč. Kdyby to člověk chtěl, podle slov výkonného ředitele, vyčíslit,

došel by zhruba na částku 1 300 000 Kč (vyčísleno na základě poskytnutí obdobné služby zákazníkovi). Primární motivací pro všechny tyto změny v průběhu let nebylo sledovat procesy, analyzovat jejich průběh, úsporu nákladů nebo odstraňovat duplicitní činnosti, ale důkladnější porozumění zaměstnanců jejich úkolům a ujasnění procesů ve společnosti vůbec. Šlo tedy především o co nejlepší zmapování společnosti, zprůhlednění procesů a docílení větší provázanosti procesů s principy managementu kvality.

6.2 Analýza směrnic skupiny nB

Jelikož jsem si pro svou práci vybrala klíčové procesy společnosti, zaměřila jsem se na skupinu směrnic nB1-5, které tyto procesy popisují. (Společnost XY, 2010c-g) Patří mezi ně: obchodní činnosti, nakupování, výzkum a vývoj, realizace zakázky a dodání zákazníkovi. Nutné je také zmínit směrnici nA1 (Společnost XY, 2010a), která popisuje principy strategického řízení a je zároveň příručkou kvality, tedy zajišťuje principy systému QMS.

nA1 – Principy strategického řízení společnosti

Směrnice je napsána srozumitelně. Zaštiťuje ve stručnosti veškeré procesy nutné pro chod firmy, dostačujícím způsobem. Jednoduchým způsobem je zde znázorněno vymezení procesů ve společnosti. Schéma je srozumitelné. Možná by však nebylo na škodu, dotvořit rozpad také řídicích a podpůrných procesů, jako je to u hlavních. Dalším mým námětem je uvedení odkazu u popisu strategie na její aktuální umístění. Obdobně bych to uvedla i u BSC. Jak je naznačeno v této směrnici, pro utvoření kompletního obrazu o chodu společnosti je nutné si přečíst všechny skupiny směrnic a projít k nim i přílohy, a to nejlépe vícekrát. Snadno se pak člověk ztrácí v návaznostech na informace v jiných směrnících.

nB1 – Obchodní činnosti

Směrnice obsahuje popis získávání zakázek, informací o požadavcích a postup od přijetí poptávky nebo objednávky až po tvorbu a validaci nabídky. Na konci po vypracování a přijetí smlouvy je rozhodováno o způsobu realizace zakázky. Obsahuje také schéma procesu, o kterém se více zmíním v bodě 6.5 této práce. V této směrnici je do popisu procesu zahrnuté strategické řízení společnosti a marketing. Zařazení marketingu do hlavních procesů chápu tak, že byly procesy pravděpodobně identifikovány podle Porterova hodnotového řetězce. Jedná se však o řídicí a podpůrný proces, které sice tento hlavní proces ovlivňují, ale neměly by být s ním přímo spojeny. Proto bych tuto část ze schématu odstranila a zahrнула do vlastního schématu procesu. Kontraktační řízení by tedy například začínalo

nějakým oslovením zákazníkem, a poté již uvedenou evidencí poptávky. To že k tomu potřebuji dobrý marketing a public relations bych zde již neřešila. Není zde také úplně zřejmý bod „Přezkoumání návrhu smlouvy, objednávky“, podle mě by postup při výkonu této činnosti mohl být stylizován jednodušší formou. Například podtržená věta, by mohla být lépe formulována, aby byla více pochopitelná a doplněna o příklady takových situací. Co je přezkoumání mimo dokument, je na to formulář, nebo kam se takové přezkoumání dokumentuje? Jak jinak můžu vědět, že se to týká například veřejných zakázek?

Dokladem o přezkoumání je podpis příslušného zaměstnance (viz výše) na jednom výtisku smlouvy. Pokud by podpis přezkoumání odporoval podmínkám stanoveným zákazníkem, provedou příslušní zaměstnanci záznam o přezkoumání mimo dokument smlouvy. Přezkoumávaná smlouva musí být na záznamu identifikována. V MIS musí být uvedeno, ke které zakázce se smlouva vztahuje.

Obr. 16. Úryvek ze směrnice nB1 (Společnost XY, 2010c, s. 8)

nB2 – Nakupování

Nakupováním se zajišťuje vhodný materiál a služby pro realizaci zakázek a fungování procesů. Směrnice je popsána asi na 5 stranách a obsahuje jasný postup při schvalování požadavků na nákup a na jeho výši. Platba za nákup ve většině případů probíhá bezhotovostně. Drobný nákup je samozřejmě hrazen v hotovosti. Požadavek na nákup není nutné vyplňovat v případě, že se jedná o nákup za méně než 1000 Kč. Je ale zajímavé, že jej schvaluje ředitel úseku až po jeho realizaci, tudíž je odůvodněnost této koupě založena jen na vzájemné důvěře. Z uvedených vět pak vyplývá, že si do této částky zaměstnanci nakupují, co uváží sami za vhodné. Jak se ale pak řeší například to, kdyby si zaměstnanec koupil něco, co by prokazatelně nepotřeboval? Když ředitel schvaluje „drobný“ nákup až po realizaci, znamená to, že si to zaměstnanec platí za své a poté si to nechají proplatit? Jen pro větší jednoznačnost by možná bylo vhodné, doplnit do směrnice tato fakta. Minimálně ten, který je zřejmě nepsaným pravidlem, že probíhá před nákupem nějaká slovní dohoda, oznámení o nákupu zaměstnancem řediteli úseku, případně uvést možnost vyzvednutí určité zálohy na nákup.

nB3 – Výzkum a vývoj

Cílem procesu popsaného v této směrnici je podchycovat inovační náměty zaměstnanců a managementu společnosti a zajistit dosahování požadovaných vývojových nebo výzkumných cílů řízeným způsobem v krátkém čase a s nízkými náklady. Dále se ve směrnici řeší projektové řízení a to jak z pohledu inovací, tak realizace zakázky. Osobně bych u této směrnice navrhla jiné uspořádání informací pro rychlejší orientaci. Příklad: u bodu „Zpra-

cování plánu projektu“ se rozebírá identifikace výstupů procesu nejprve projektu jako takového, pak projektu, jako formy realizace zakázky. Takhle je koncipován celý postup realizace projektu. Dle mého by bylo přehlednější v té spoustě informací uspořádání podle toho, co je formou projektu realizováno, než podle průběhu realizace projektu jako takového. Urychlilo by to hledání, pracovník by si přečetl jen to, co potřebuje vzhledem ke konkrétnímu účelu projektu a nemusel by současně číst i to, co momentálně nepotřebuje.

nB4 – Realizace zakázky

Tato směrnice je krátká, a je popsána celkem srozumitelně. Obsahuje popis nutných činností v rámci realizace zakázky, náležitostí plánu realizace a apeluje na důležitost průběžné kontroly harmonogramu projektu a jeho nákladů. Jediné, co jsem ze směrnice nevyčetla, právě u kontroly projektu, je informace, kdy je přípustné si nestanovit kontrolní termín. Což v rámci zásad managementu kvality není možné, kontrola musí probíhat minimálně na konci každé zakázky a podle rozmluvy s manažerkou kvality to i tak samozřejmě funguje! Dále se v nB4 píše, že počet kontrolních termínů záleží na rozsahu zakázky, a pokud existuje pro daný produkt plán kvality, jsou v něm požadavky na kontrolní termíny specifikovány. Možnost nestanovit si kontrolní termín v průběhu realizace zakázky tedy vyplývá pouze z faktu, že je dán již plánem kvality, nebo se jedná o malou zakázku? Proto bych tuto větu přeformulovala! Nebo by bylo možná řešením určit, kolik kontrolních bodů v průběhu realizace zakázky je optimální, samozřejmě odstupňováno vzhledem k velikosti.

nB5 – Dodání zákazníkovi

Obsahuje způsob předání produktu/služby zákazníkovi, fakturaci a posloupnost činností nutných k ukončení zakázky. Je to jedna z nejkratších směrnic společnosti, výstižně a srozumitelně napsaná.

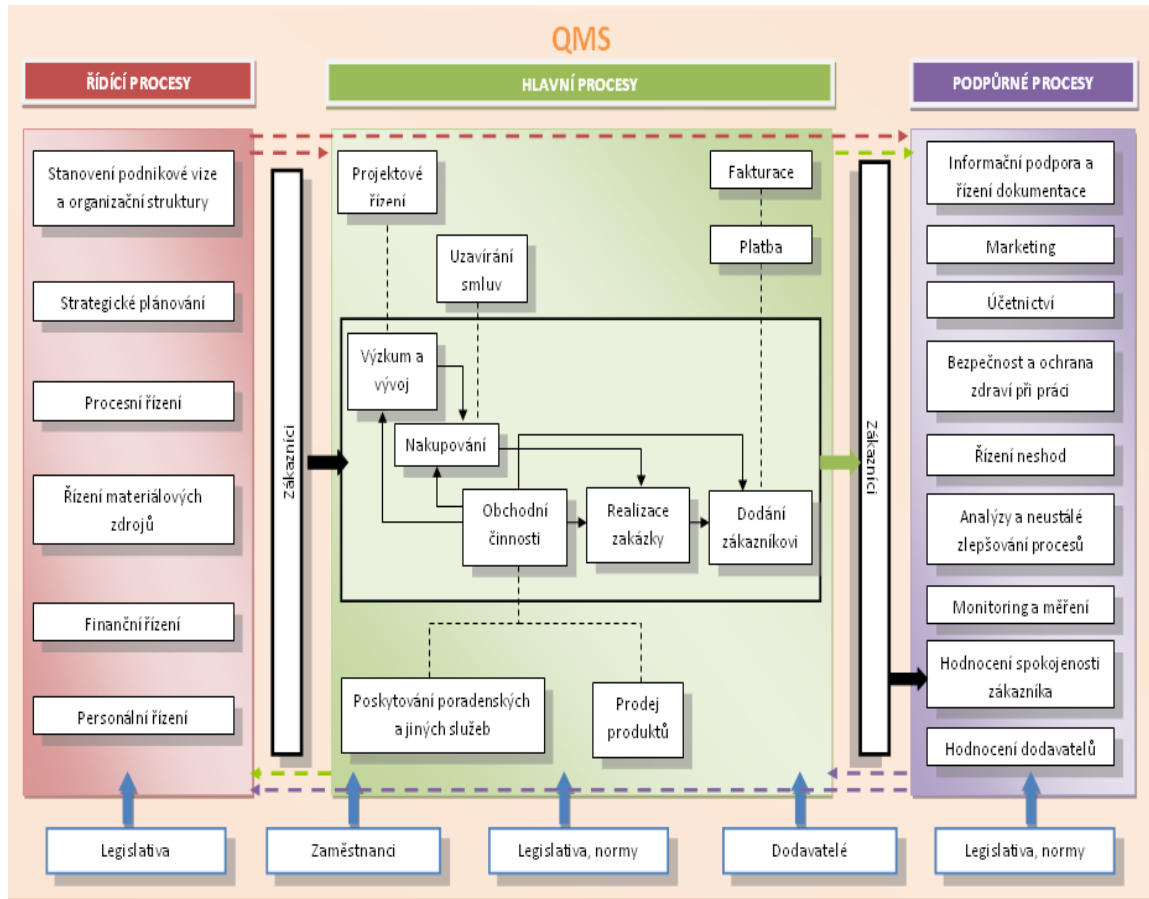
Shrnutí analýzy směrnic

Ve směrnících společnosti jsou zachyceny veškeré činnosti nutné pro její fungování. Všechny směrnice zaštiťuje příručka kvality (nA1). Důležité je číst směrnice pozorně a neztratit se v odkazech na jiné směrnice nebo jejich přílohy. Často se totiž odkazují jedna na druhou. Některé popisy postupů v rámci hlavních procesů je nutné konzultovat s manažerkou kvality, protože ne každému se mohou zdát být vždy srozumitelné. Vstupy do každého procesu a zdroje nutné k jeho zabezpečení jsou definovány obecně a souhrnně, což pro účel směrnic i obecný popis procesu úplně stačí. Důležité je věnovat jim pak větší po-

zornost při modelování procesů. Účel procesů i jejich výstup je popsán jednou větou, což je také pro popis procesu dostačující. To, co mi přijde nevhodně formulované u všech směrnic, je způsob měření prostřednictvím aspektu výkonnosti procesu. Aspekt výkonnosti procesu je, podle směrnic, hodnota udávající okamžitý stav procesu, který může vlastník procesu využít ke zpětné regulaci tohoto procesu. Z této formulace nejde zjistit, jak se zjišťuje okamžitý stav procesu. V popisu je také uvedeno, že tohoto ukazatele vlastník procesu může využít, tedy nejde o pravidelnou činnost. To by ale z pohledu procesního řízení mělo! Dále se zjistí například u procesu, který popisuje směrnice nB1 počet a stav přijatých požadavků, ale podle čeho usoudím, že je ten počet dostačující, s čím to porovnávám? A počet realizovaných kampaní podle mě nemá na výkonnost procesu takový zásadní vliv, aby se podle tohoto zjištěného počtu měřila. Jelikož se tento způsob měření procesu nachází ve všech směrniciích, bylo by dobré jej alespoň v jedné blíže specifikovat. Také pro zajištění principů procesního řízení by se minimálně měla formulace „vlastník procesu může AVP využít“ změnit na „vlastník procesu AVP využívá ke zpětné regulaci procesu“. U všech procesů podle směrnic popisujících hlavní procesy probíhá hodnocení kontrolních bodů. Hodnotí se zásadní informace, zejména o stavu a průběhu řešení, plnění indikátorů a efektivnost spolupráce s partnery. Při zjištění neshod se hledají jejich příčiny a stanovují nápravná opatření, případně i preventivní opatření. U neshod se eviduje jejich typ (jde-li o porušení postupu ve směrniciích, nebo o připomínky/stížnosti zákazníka), následuje popis, kdo neshodu zjistil, její vypořádání a zda bylo účinně splněno. Operativně se sledují aspekty hodnocení výkonnosti, které udávají okamžitý stav procesu. Každý vlastník procesu si určí, jakým způsobem a s pomocí jakých měřítek bude monitorování a měření procesů, za které nese odpovědnost, realizovat. Může použít formulář „Ukazatelé procesu“, který je součástí přílohy P III. Po ukončení zakázky (v rámci procesu) a zkompletování dokumentace se za 2 až 3 měsíce provádí hodnocení spokojenosti zákazníka. Právě směrnice nD3 se zabývá monitorováním spokojenosti zákazníka prostřednictvím dotazníků. Dotazník hodnocení spokojenosti je součástí přílohy P II. (Společnost XY, 2010i) Informace pro hodnocení tedy společnost získává z dotazníků, stížností (reklamací), záznamu telefonátu s klientem nebo z e-mailu, ústních pochval, popřípadě i z osobní návštěvy zákazníka.

6.3 Vymezení procesů – procesní mapa

Jelikož vymezení procesů společnosti spočívalo hlavně ve znázornění vazeb mezi řídicími, podpůrnými a hlavními procesy rozhodla jsem se, vymežit procesy společnosti detailněji.



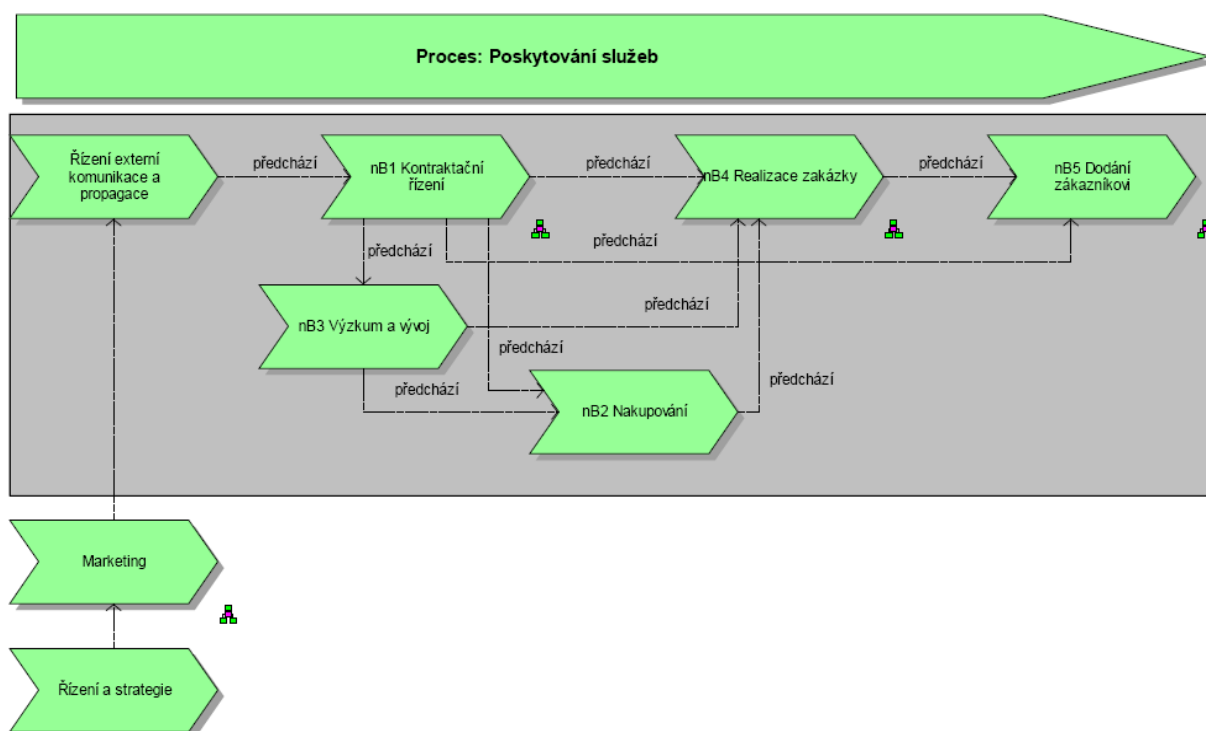
Obr. 17. Upravené vymezení procesů společnosti

Mým záměrem bylo, pokusit se nakreslit takovou procesní mapu, aby bylo patrné, které procesy jsou v podniku hlavní, které řídicí a které podpůrné a přitom zachovat její jednoduchost a přehlednost. Důležitým prvkem této mapy musí být samozřejmě zákazník, který musí stát jak na počátku, tak na konci hlavních procesů. Řídicí procesy jsou důležité kvůli promítnutí strategie společnosti do samotné realizace jejích činností v rámci hlavních procesů. Důležité je také do schématu promítnout vnější vlivy, které působí na průběh procesů. Ve schématu jsou označeny modrou barvou. Myslím, že barevné rozlišení ve schématech má svůj účel, hlavně přehlednost a rychlou orientaci. Samozřejmě veškeré procesy v podniku musí zařadit systém řízení kvality, jako jediný systém řízení společnosti.

6.4 Identifikace hlavních procesů

Modelovala jsem pro firmu všechny hlavní procesy pomocí nástroje ARIS Business Architect. V rámci tohoto modelačního programu jsem si zvolila model EPC, jelikož mým cílem je proces podrobně namodelovat s úmyslem zlepšit jeho řízení, kontrolu a zvýšit jeho výkonnost. Vstupními údaji mi byly směrnice skupiny nB, popisující hlavní procesy společ-

nosti. Modely byly průběžně validovány na základě rozhovorů s vedoucí týmu procesního poradenství. Všechna schémata (modely EPC) jsou součástí příloh P VIII – PXVI. Pro ulehčení orientace ve schématech je nutné zmínit, že legenda objektů používaných ve schématech, kterou jsem vytvořila pro společnost je k práci přiložena jako příloha P VI. Posloupnost hlavních procesů názorně ukazuje níže uvedený model přidané hodnoty. Toto schéma představuje hierarchicky „nadstupeň“ následně modelovaných hlavních procesů (subprocesů) prostřednictvím EPC modelu. Myslím, že takové hierarchické modelování procesů by pro podnik bylo přínosem, protože každý si pak může zvolit schéma, které nejlépe odpovídá jeho záměrům. Mezistupněm modelu tvorby přidané hodnoty a EPC modelu může být model přiřazení funkce. Ten umožňuje blíže specifikovat vstupy a výstupy konkrétní činnosti a ujasnit povinnosti a odpovědnost osob, které tuto činnost provádí.



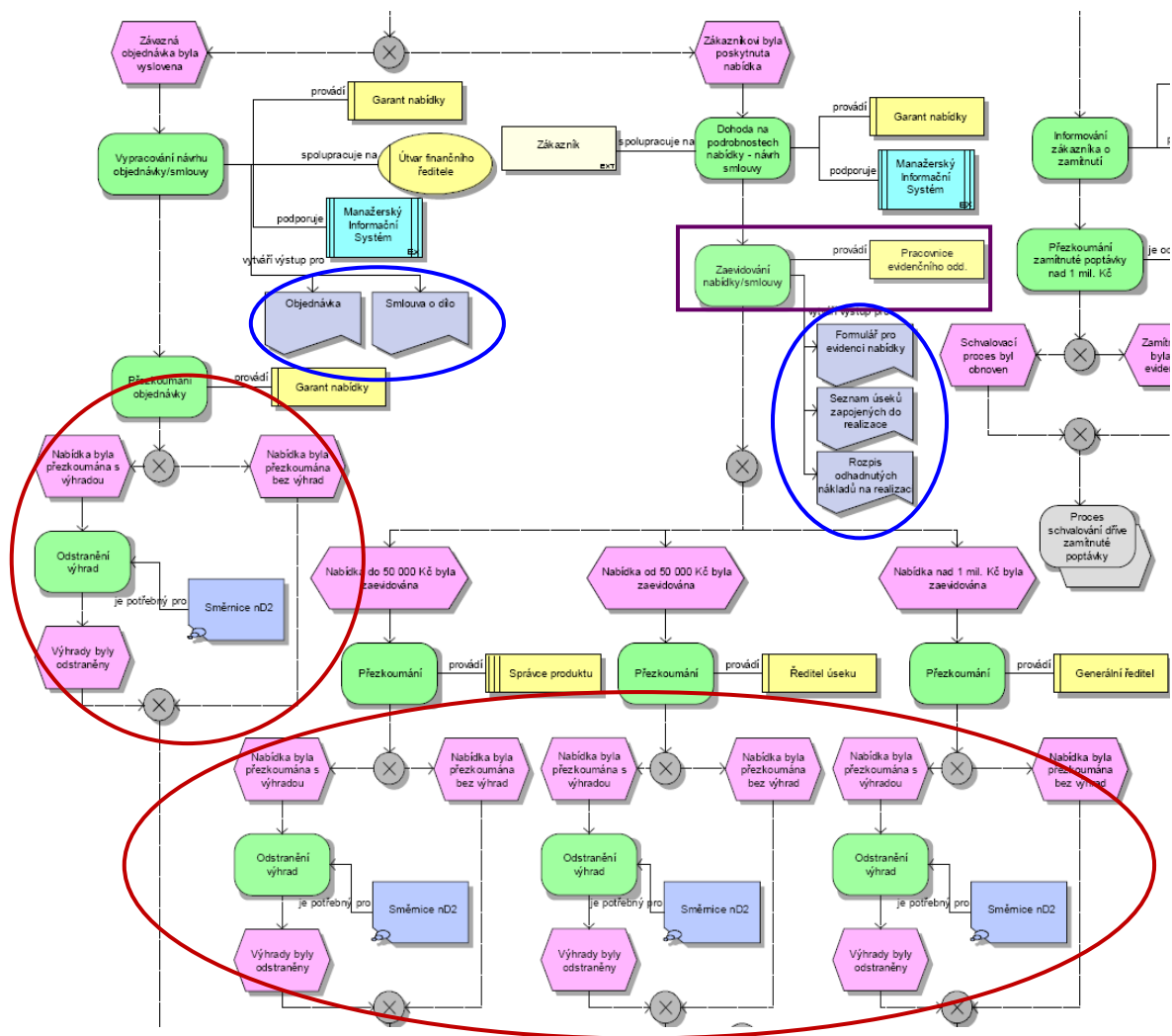
Obr. 18. Model přidané hodnoty pro hlavní procesy

6.4.1 Modelování procesů podle směrnic

nB1 – Obchodní činnosti

Jak už jsem zmiňovala u této směrnice v bodě 6.2, bylo nejprve nutné oddělit posloupnost marketingových činností. Poté jsem proto musela pojmenovat události, na základě kterých se provádí první uváděná činnost – evidence poptávky, aby měl proces vymezený jasný začátek. Vyčetla jsem nutné vstupy pro tuto činnost a znázornila nutnou spoluúčast zákazníka, která by u této činnosti neměla chybět. Stejně jako by zde neměla chybět databáze

zákazníků, kde by bylo možné najít informace získané od zákazníků (kontaktní údaje), požadavky, termíny, a podobně. Po konzultaci s vedoucí týmu procesního poradenství vyšlo najevo, že společnost evidenci zákazníků má, pouze není zahrnuta do popisu této konkrétní směrnice. Proto jsem tuto skutečnost ve svém modelu napravila. Původně jsem myslela, že dokumenty uchovávají jak v písemné tak v elektronické podobě, ale opět při pozdější konzultaci mi bylo sděleno, že téměř většina dokumentace, která představuje vstup v tomto procesu, je elektronická. Muselo tedy dojít k předělání některých vstupů. Část z nich je na obrázku níže označena modrými ovály. Samozřejmě dokumenty jako například smlouvy musí společnost uchovávat i v papírové podobě.



Obr. 19. Rozvětvení procesu „Obchodní činnosti“

U činnosti „Evidence do MIS“, která je ve výše uvedeném výřezu schématu vyznačena fialovým čtvercem, nebylo výslovně uvedeno, kdo ji vykonává a z kontextu to nevyplývalo. Po zvážení a konzultaci byla přidána pracovnice evidenčního oddělení. Dále je patrné, že po této činnosti došlo kvůli rozčlenění schvalovacích kompetencí poptávky podle její

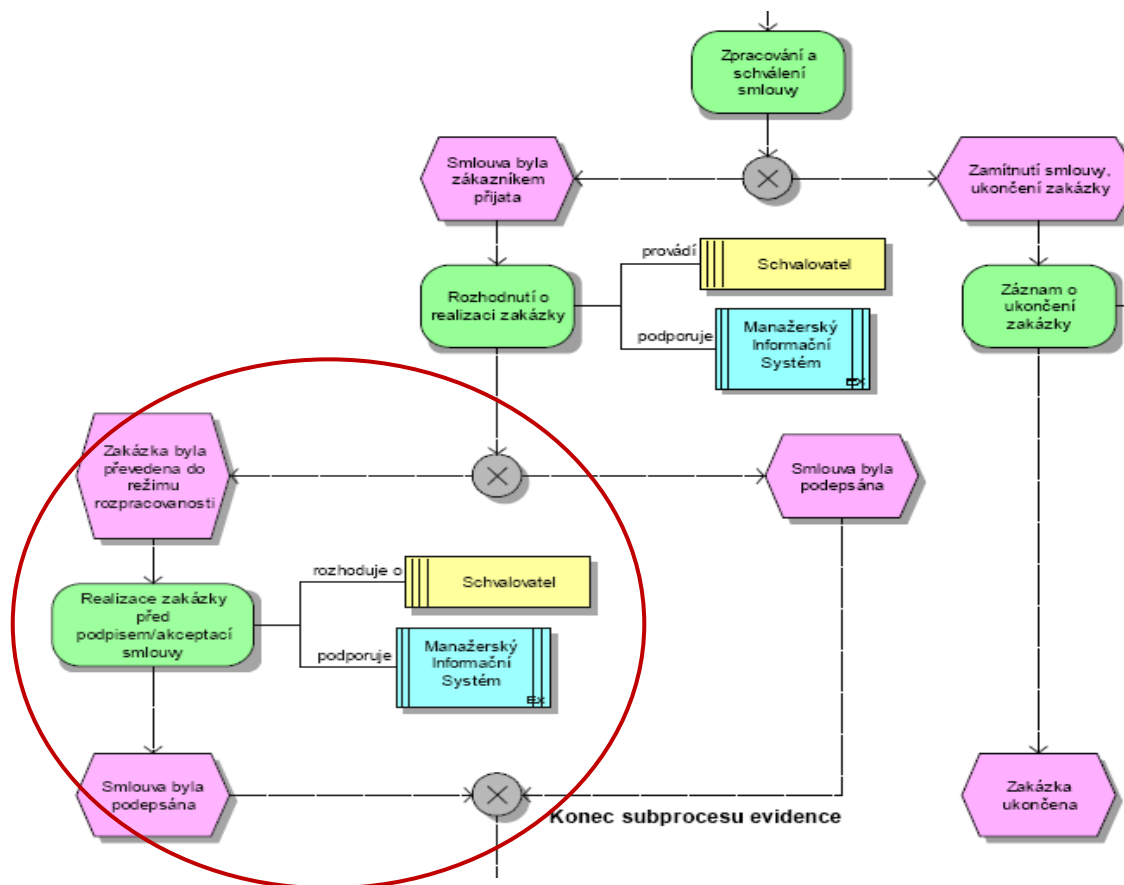
peněžní výše k rozšíření průběhu procesu. Průběh těchto tří větví je stejný, rozdíl je pouze, jak už jsem zmiňovala, v kompetencích provádějících pracovníků. Dále je ve schématu krásně vidět neustálé odstraňování neshod v průběhu procesu (označení červeným kruhem). V každé větvi dochází k odstranění případných neshod, než může být nabídka schválena. Nejprve vlastně probíhá nějaké přezkoumání nabídky v rámci firmy a v další činnosti se zjišťuje, zdali nemá zákazník k nabídce připomínky (další přezkoumávání v interakci se zákazníkem). V pozdější verzi modelu (po úpravách), byl tento postup ze schémat odstraněn kvůli požadavku na zjednodušení schématu.

Po ukončení modelování tohoto procesu jsme si opět s vedoucí týmu procesního poradenství sedly a hledaly vhodné úpravy ve schématu. Jednalo se o takové úpravy, aby schéma výstižněji odpovídalo popisu a bylo tak dlouhé, aby bylo možné jej vytisknout na papír formátu A3. Někdy to byly opravdu zajímavé diskuze a razantní prosazování názorů. První opravou bylo přejmenování rozhraní procesu ze subprocessu získávání zákazníků na řízení externí komunikace a propagace. Také jsme jako spouštěcí události přidaly novou s názvem „Příležitost účasti na veřejné zakázce byla nalezena“ týkající se veřejné zakázky a činnost „Rozhodnutí o účasti na veřejné zakázce“, které provádí schvalovatel. Zrušily jsme větvení rozhodovacího procesu podle peněžní výše poptávky a přidaly činnosti jako „Předání poptávky příslušnému schvalovateli“ a „Seznámení se s poptávkou“. Tyto činnosti jsem ze směrnic nevyčetla. Zároveň mě překvapil požadavek na vyjmutí zmiňovaného větvení procesu podle peněžní výše, protože ve směrnicích je!

Po činnosti „Rozhodování o poptávce“, nastává eventualita, že se 1krát za měsíc provádí u zamítnutých poptávek nad 1 milion Kč přezkoumání rozhodnutí o jejich zamítnutí, které provádí výkonný ředitel, a touto činností může vlastně některé z nich navrátit zpět do procesu. Tuto činnost jsem ve svém schématu měla zařazenu až později po události „Zamítnutí poptávky“, což nebylo přesné. Rozvětvení na zpracování poptávky formou nabídky, objednávky nebo zamítnutí poptávky zůstalo stejné, avšak přibýly zde některé činnosti, které mi při čtení směrnic unikly. V mém schématu nyní nastával okamžik přezkoumávání jednolitého zpracování poptávky (nabídka/objednávka), který je znázorněn na obrázku (Obr. 18). V přemodelovaném schématu však úplně zmizely činnosti „Odstraňování neshod“. Při zjištění připomínek například k návrhu smlouvy vrací se proces zpět do činnosti „Vypracování návrhu smlouvy“. Tím vznikne možné zacyklení činností, jak lze vidět na níže uvedeném výřezu procesu, označeném červeným kruhem.

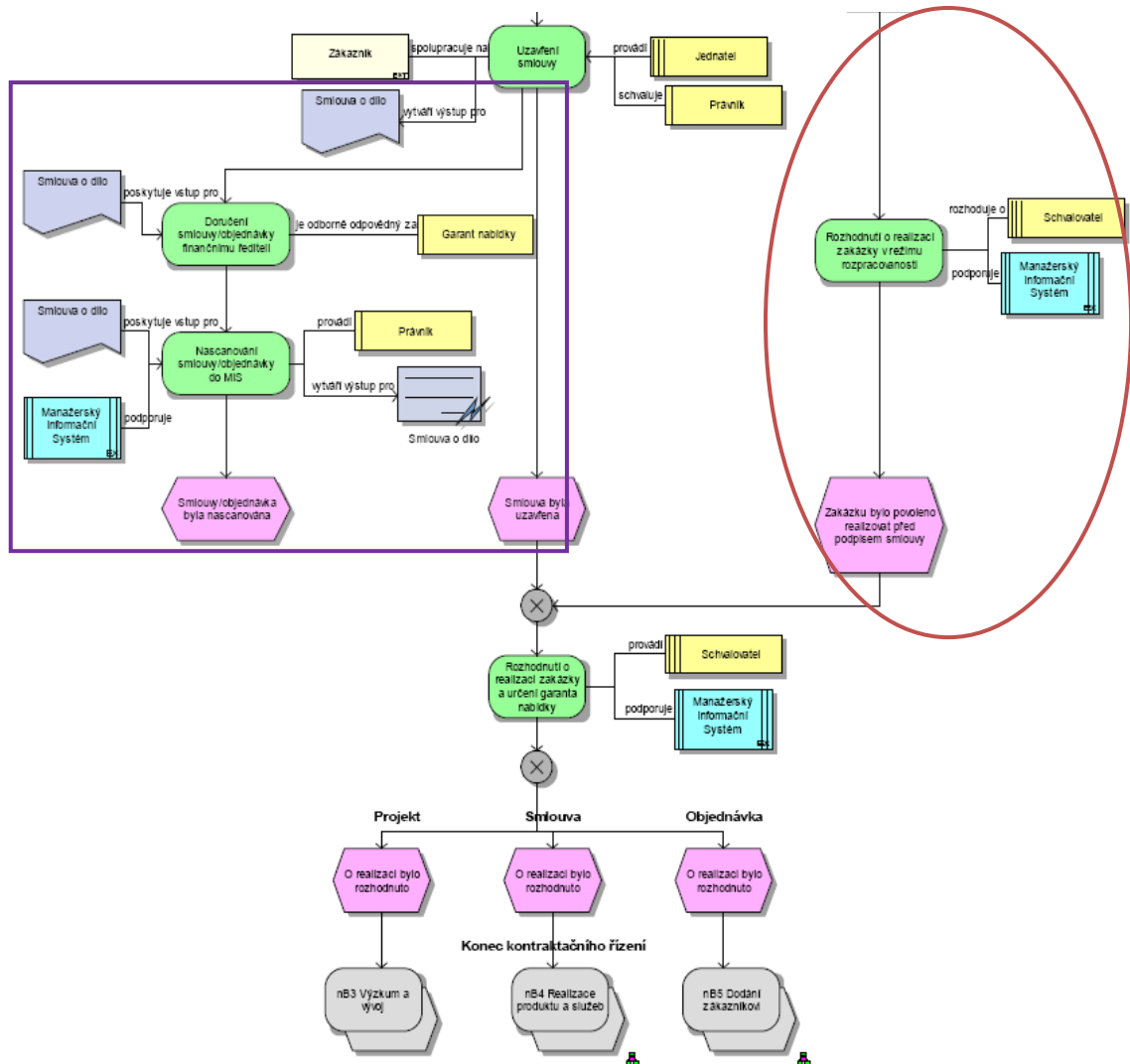
U zpracování poptávky formou objednávky nám v procesu zmizely činnosti jako „Vypracování návrhu smlouvy“, „Přezkoumání“ nebo již zmiňované „Odstranění neshod“. Jelikož se tyto činnosti provádí mimo jiné i u zpracování poptávky formou vypracování nabídky svedly jsme vazbu do činnosti v rámci větve nabídky s názvem „Přezkoumání návrhu smlouvy“. Naopak co se týče nabídky, jsme přidaly oproti mé verzi, činnosti jako „Určení garanta a seznámení se s podklady“ a opět vypustily rozdělení nabídky a kompetencí spojených s jejím schvalováním dle peněžní výše.

V procesu je neustále zjišťováno stanovisko zákazníka, který pokud vysloví připomínky, musí se proces vrátit zpět do činnosti „Vypracování návrhu smlouvy“ jako tomu bylo u připomínek z hlediska vedení společnosti (generální ředitel, ředitel úseku, právník a podobně). Při mém modelování jsem ze směrnic tyto zacyklené posloupnosti procesů nevyčetla, proto je tato problematika vypracování smlouvy a veškerého připomínkového řízení znázorněna v jednoduchém sledu činností. Ostatně i rozvětvení týkající se uzavření smlouvy jsem podle směrnic namodelovala jednodušeji, jak je vidět na tomto srovnání:



Obr. 20. Řešení uzavření smlouvy v původním schématu





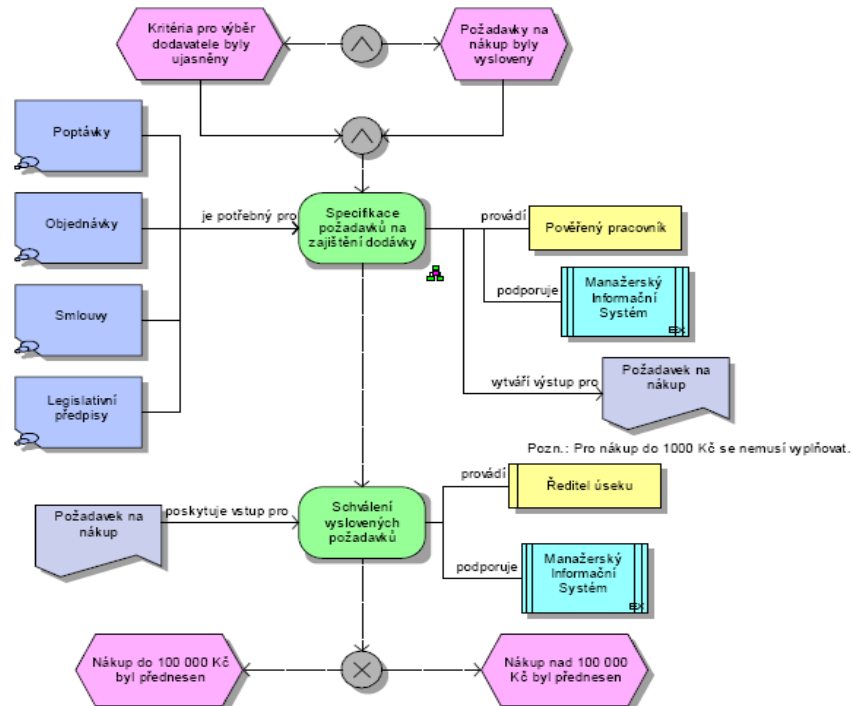
Obr. 21. Řešení problematiky uzavření smlouvy v upraveném schématu

Červeným oválem je označený režim rozpracovanosti, který jako jediný zůstal v této sekci procesu stejný. Zajímavé na upraveném schématu je, že jsou na něm pěkně vidět činnosti, které probíhají pouze v rámci společnosti (interní procesy – označeny fialovým čtvercem). Po úpravě je ukončení tohoto procesu lépe řešeno pomocí rozhraní na základě rozhodnutí o formě realizace zakázky. Konkrétně u tohoto procesu bylo provedeno nejvíce úprav. Nakonec jsme toto schéma **rozdělily do dvou**. Jedno schéma představuje zpracovávání požadavky formou veřejné zakázky na základě vypsání tenderu a formou podnikové zakázky, tedy zakázky pro ostatní neveřejné podnikatelské subjekty.

1. Podniková zakázka

Začátek schématu se nám teď nepatrně změnil. Za spouštěcí událost totiž uvažujeme pouze oslovení zákazníkem. Byly přejmenovány funkční místa a také přibylo rozvětvení díky několika možnostem skutečností, které můžou v této chvíli nastat. Bylo nutné zde uvést

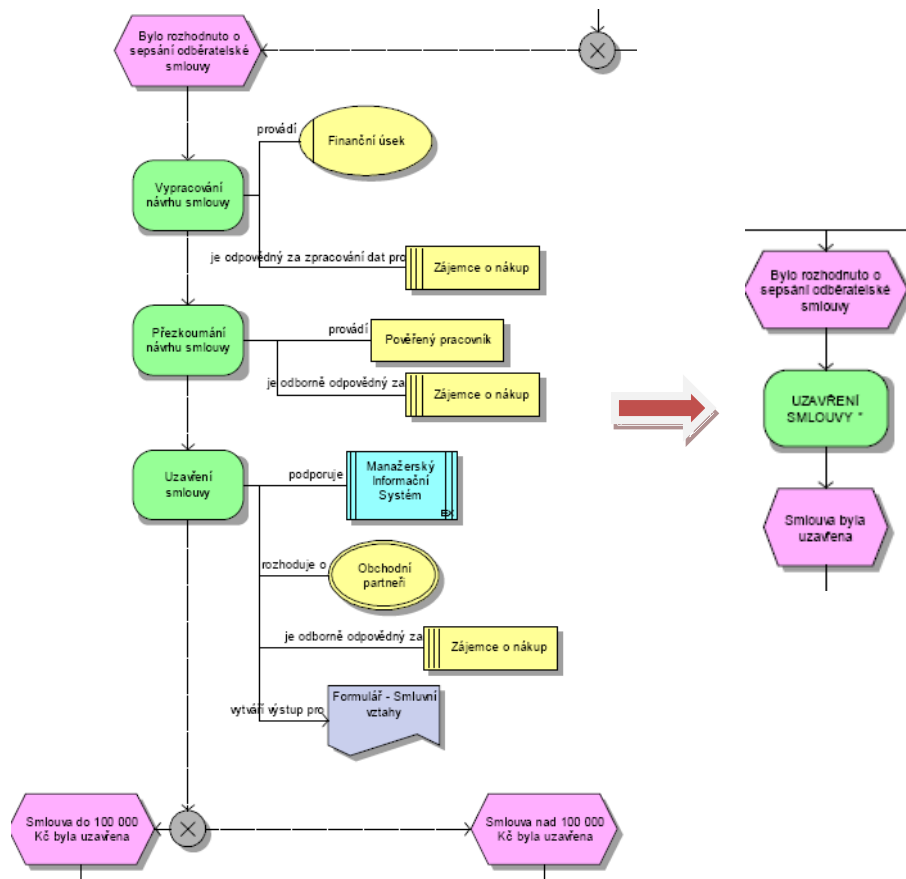
konzultaci se však ukázalo, že má poznámka o nákupu do 1000 Kč je pro schéma důležitější než se zprvu zdálo. Proto bylo nutné přidat do modelu ještě jednu větev, a to na základě změny úvodních událostí podle rozčlenění nákup do 1000 Kč a nad tuto částku.



Obr. 22. Úprava začátku modelu směrnice nB2

Dále se směrnice zmiňuje o přednesení návrhu nákupu do a nad částku 100 000 Kč, ale tato část byla v rámci úprav ze schématu úplně vypuštěna, podle mě za cenu snížení vypovídací hodnoty modelu. Následuje činnost výběr dodavatele, kde bylo opět vhodné přidat jako vstup do procesu databázi dodavatelů. Proti mému přesvědčování byla i tato činnost z modelu odstraněna. Od té chvíle dle mého názoru již nešlo říct, že by konečné modelované schéma odpovídalo přesně popisu ve směrnících. Na žádost vedoucí týmu procesního poradenství byla vymazána převážná část vstupů potřebných pro výkon činností, díky čemuž model dle mého názoru ztratil na své vypovídací hodnotě. Na následujícím obrázku je uvedena největší změna, která byla v rámci tohoto modelu provedena. Jedná se o redukci větve týkající se rozhodování, zda bude s dodavatelem sepsána smlouva, či bude vytvořena objednávka. Jak je obrázku níže naznačeno, upravená verze již neobsahuje činnosti vypracování a přezkoumání návrhu smlouvy. Jsou také vypuštěni pracovníci, kteří činnosti vykonávají, stejně jako u uzavírání smlouvy. Obdobné je to i u druhé větve, začínající událostí „Rozhodnutí o vystavení objednávky“. Ta se ještě dále větví podle peněžní výše, na kterou má být vystavována. Dochází zde také k přezkoumávání a odstraňování případných nedostatků. Samozřejmě všechny činnosti mají definovány pověřené pracovníky, kteří je

provádí a vše musí být evidováno v MIS. Po úpravách vypadá tato část modelu obdobně, jako je uvedeno na obrázku (Obr. 23), tudíž z něho výše uvedené informace nezískáte a musíte si je přečíst ve směrnících. A to je podle mě škoda!



Obr. 23. Redukce bodu „Sepsání odběratelské smlouvy“
v rámci směrnice nB2

nB3 – Výzkum a vývoj

Namodelovat tento proces bylo pro mě nejtěžší. Model začíná spouštěcími událostmi, které předchází posloupnosti činností tvorby a posuzování inovativních námětů. V tomto procesu je hodně rozhodovacích a schvalovacích procesů, také možností úpravy, vrácení nebo dokonce zamítnutí námětu i projektu. Díky tomu je tento model nejdelší ze všech. Člověk si při modelování tohoto procesu není úplně jistý, jestli mu něco neuniklo. V tomto procesu mi přišlo vhodné u činnostech, u kterých to šlo, vypíchnout důležitost takzvaného zásobníku námětů, který se pravidelně prozkoumává a obnovuje. U většiny činností nebyly uvedené vstupy nebo výstupy, mimo ty, kde u jejich popisu byla zmínka o evidování do formuláře. U ostatních byla lehce naznačena povinnost dělat nějaké záznamy, proto jsem se formu těchto záznamů snažila pojmenovat a vyjádřit objektem. Úpravy tohoto procesu spočívaly

pouze ve sloučení některých činností do jedné, aby proces byl tisknutelný na papír formátu A3. Jiné úpravy nebyly provedeny vzhledem k tomu, že se v době modelování chystala revize směrnice, která tento proces popisuje.

nB4 – Realizace zakázky

Popis procesu začíná bodem „Tvorba plánu kvality“, z čeho jsem usoudila, že proto, aby mohla začít realizace zakázky, musí být tento plán vytvořen. Proto jsem to zařadila jako jednu ze spouštěcích událostí tohoto procesu. U nadcházejících dvou činností, což jsou „Převzetí podkladů“ a „Tvorba plánu realizace zakázky“ jsem vyčetla větší množství vstupů, které jsem myslela, že jsou ve firmě drženy v papírové podobě. U zmiňované činnosti „Tvorba plánu realizace“ procesně chyběl výstup, proto jsem na základě dohledaných příloh doplnila tuto činnost o výstupy. Konkrétně o harmonogram realizace zakázky a samozřejmě vytvoření plán realizace. Také mně zde chyběla nějaká databáze dodavatelů, jako vstup do činnosti, ze které by garant zakázky mohl vybírat vhodného dodavatele. Proto jsem tento vstup taktéž do modelu doplnila. Při modelování jsem do schématu nezařadila majetek zákazníka a ověřování produktu jak je uvedeno ve směrnici, protože si myslím, že pro jeho modelaci to není potřebné, a podle mě nijak neovlivňuje pochopení průběhu procesu. Postup zacházení s majetkem svěřeným zákazníkem, by mohl být například obsahem nového procesu. Když jsem po přečtení směrnice nB4 modelovala tento proces, pochopila jsem ho jako jednoduchou posloupnost činností. Při jeho upravování se však odkryly další činnosti a rozhodovací procesy. Na první pohled jsou patrné dvě větve činností, přičemž pravá větev procesu může nastat kdykoliv v průběhu levé větve činností, proto jsem ji dala bokem. Jsou zde činnosti týkající se upravování smlouvy při zjištění připomínek, jejich odstraňování, zjišťování stanoviska zákazníka a nasunování do MIS. Na základě diskuzí vedoucí týmu procesního poradenství byla úplně odstraněna činnost, kterou jsem proces začínala, a to „Převzetí podkladů pro realizaci zakázky“. Ubylo také množství potřebných papírových vstupů do jednotlivých činností. U přezkoumání a schválení plánu realizace byla opět vytvořena vracející se vazba na činnost „Tvorba plánu realizace“. Tuto situaci jsem já v původním schématu řešila přidáním činnosti „Odstraněním připomínek“. Pochopila jsem ale, že pro pracovníky firmy je upravená verze lepší. Další část této větve procesu zůstala víceméně shodná s původní verzí. Došlo pouze k promazání vstupů do činností, přeformulování některých činností a přejmenování veškerých funkčních míst. Tedy názvy pracovních pozic podle směrnic byly nahrazeny kategoriemi, do kterých jsou pracovníci

zařazování. Oproti původnímu modelování bylo zjednodušeno ověřování splnění zákaznických požadavků a jeho spokojenosti, což je naznačeno na následujícím výřezu z procesu.



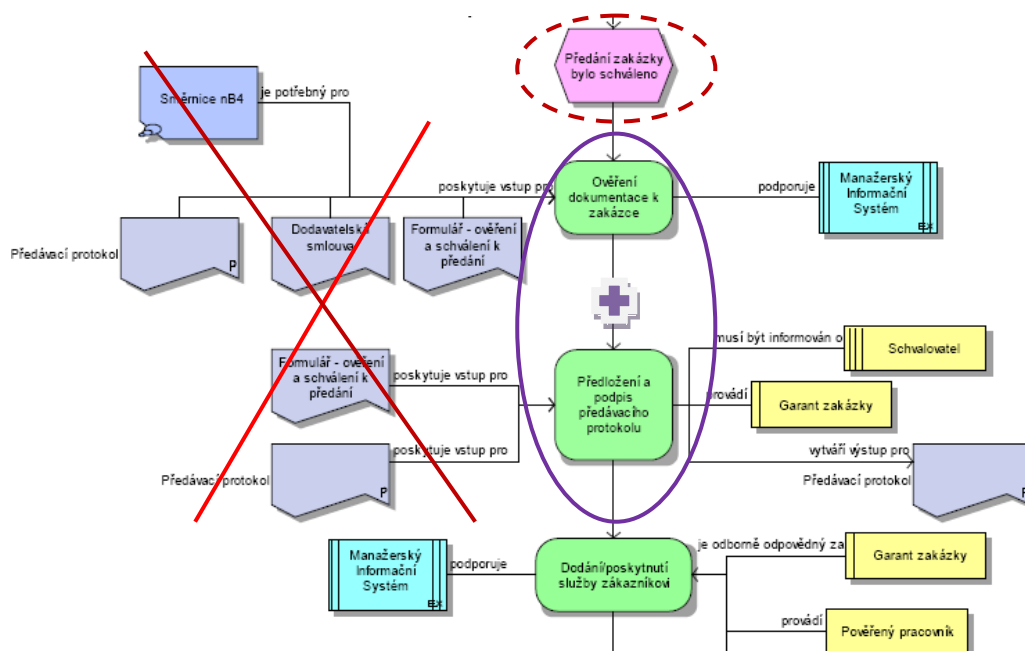
Obr. 24. Část původního procesu „Realizace zakázky“

Činnost „Ověření spokojenosti zákazníka“ byla přejmenována na „Prezentaci výsledků zákazníkovi“, na které se kromě garanta zakázky, tedy Senior konzultanta podílí i Expert. Na žádost jsem tuto činnost přejmenovala, ale osobně si myslím, že nyní název vystihuje fakt, že dochází k hodnocení spokojenosti zákazníka.

nB5 – Dodání zákazníkovi

S modelováním tohoto procesu, jsem neměla větší problémy. Jen u činnosti „Převzetí zákazníkem a podepsání předávacího protokolu“ jsem vzhledem k důležitému bodu celého procesu dospěla k závěru, že by k této činnosti měl být přidán schvalovatel, který by byl minimálně informován o tom, jak tato činnost probíhala. Proto jsem ho k této činnosti přidala. U zkompletování dokumentace je uvedeno uložení do spisovny. V této fázi mi to přišlo předčasné, jelikož směrnice dál řeší případné připomínky, reklamaci a podobně. Proto jsem tuto činnost umístnila až na samý konec procesu. Při diskutování o průběhu tohoto procesu

jsme dospěly k následujícím úpravám. Spouštěcí událost procesu (vyznačená přerušovaným červeným oválem na níže uvedeném obrázku) byla přejmenována z „Předání zakázky bylo schváleno“ na „Realizace zakázky byla ukončena“. Touto událostí totiž končilo předešlé schéma a tímto krokem byla jednoznačně vyjádřena návaznost na schéma procesu „Obchodní činnosti“. Činnosti „Ověření dokumentace k zakázce“ a „Předložení a podpis předávacího protokolu“ byly sloučeny pod názvem „Uvolnění produktu zákazníkovi“. Odstranily se tím všechny papírové vstupy do těchto činností a změnili se pracovníci, kteří původně tyto činnosti vykonávali. Na uvolnění produktu se po úpravě podílí garant zakázky, správce produktu, ředitel úseků a taky generální ředitel. Do této činnosti se proces vrací, pokud zákazník k produktu vysloví připomínky, což v původním schématu nebylo.



Obr. 25. Zobrazení úprav ve schématu procesu „Dodání zákazníkovi“

Následuje přidaná činnost „Předání produktu/služby zákazníkovi a potvrzení o předání“, kterou provádí garant zakázky a další pracovník. Výstupem je potvrzení o převzetí uložené v MIS. Část týkající se akceptace předmětu zakázky a případného odstranění neshod zůstává stejná. Zatímco v původním schématu nyní nastává fakturace, zkompletování dokumentace a hodnocení spokojenosti zákazníka, upravená verze po předání protokolu finančnímu řediteli zahrnuje další činnosti a rozvětvení. Paralelně tu probíhají tedy dvě větve činností. Na pravé straně je modelována fakturace a odeslání faktury zákazníkovi, na kterou navazuje zkompletování dokumentace, a to současně se sledováním finančním ředitelem, jestli už zákazník uhradil svůj závazek. Na pravé straně tohoto rozvětvení přibýly tři činnosti, kde probíhá předání protokolu právníkovi a jeho uložení do MIS. Následuje hodnocení zákaz-

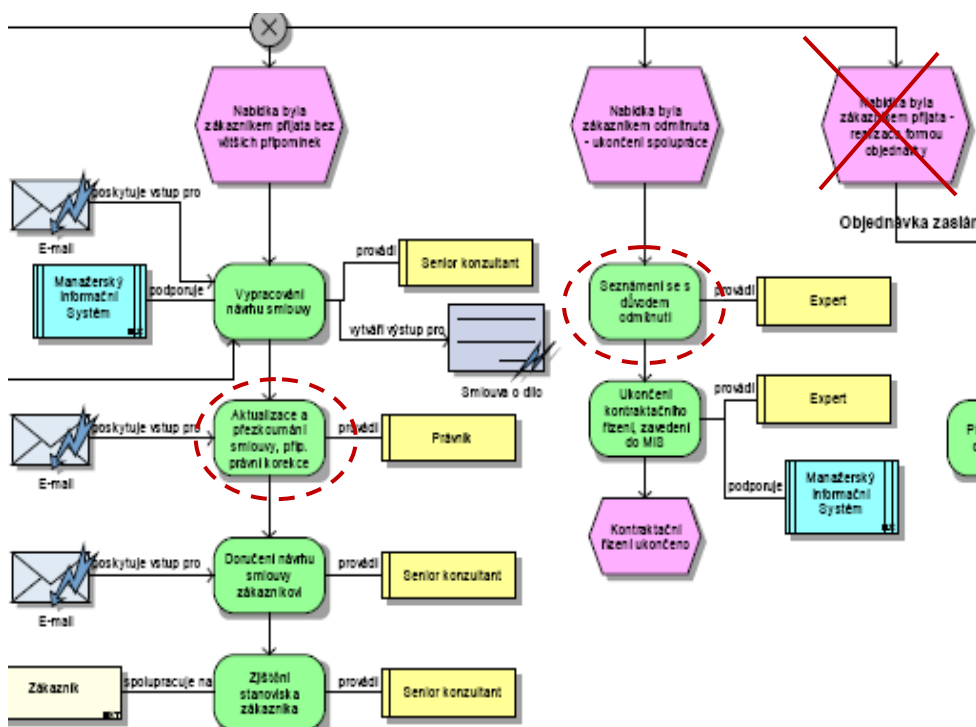
níka, u kterého se doplnila pouze spoluúčast zákazníka. Problematika reklamace nebo validace při řešení neshod na konci procesu zůstala víceméně beze změny. Celý proces poskytování služby končí archivací kompletní dokumentace k zakázce.

6.4.2 Reálný průběh vybraných hlavních procesů v úseku 40

Vzhledem k rozsahu této práce a pro zjednodušení, jsem se pro modelování reálného průběhu zaměřila pouze na 3 z 5 hlavních procesů firmy. Vybrala jsem procesy: obchodní činnosti, realizace zakázky a dodání zákazníkovi. Jelikož největší opakovatelnost těchto procesů můžeme zaznamenat v úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství, vybrala jsem pro modelování tento úsek.

nBI – Obchodní činnosti

První činnost tohoto procesu s názvem „Jednání o specifikaci požadavků se zákazníkem“ pokud se provádí v rámci úseku č. 40, zabezpečuje pouze Senior konzultant. Expert se na této činnosti nepodílí. Další změnou je, že se již poptávka nepředává schvalovateli, pouze se zaznamenává do MIS. U rozhodovací větve, kde jsou uvedeny možnosti realizování zakázky, se u realizace formou objednávky změnilo pravděpodobnostní procento této realizace z 1% na 2%. Touto změnou zmizela větev začínající událostí „Nabídka byla zákazníkem přijata – realizace formou objednávky“, jak je naznačeno v následujícím obrázku.



Obr. 26. Úpravy procesu „Kontrakční řízení“ podle reality

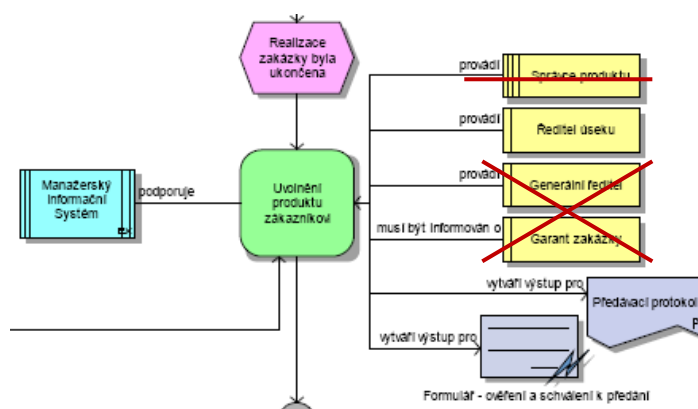
Činnosti vyznačené přerušovaným červeným oválem byly pouze přejmenovány. Od této části zůstal proces již nezměněn.

nB4 – Realizace zakázky

Tento proces probíhá v souladu s modelem podle směrnic v upraveném znění.

nB5 – Dodání zákazníkovi

U činnosti „Uvolnění produktu zákazníkovi“ bylo zásadní změnou redukce pracovníků, kteří se na této činnosti podílí. Jediným pracovníkem, který zde zůstal, je ředitel úseku, který byl přejmenován dle jeho zařazení do jedné ze 4 kategorií pracovníků, na Experta.



Obr. 27. Redukce pracovníků jedné z činností procesu „Dodání zákazníkovi“

Událost, která po této činnosti může přijít v úvahu, tedy že zákazník vysloví připomínky, byla přejmenována. Činnost, která po ní následuje, „Odstranění připomínek“, v úseku 40 provádí sice garant zakázky, ale přejmenovaly jsme ho na Senior konzultanta. Než je produkt předán zákazníkovi, což vykonává už pouze Senior konzultant (= garant zakázky), přibyla zde činnost „Tisk výstupu“, kterou provádí junior konzultant vnitřních služeb. Dále ke skutečnosti, že by předmět zakázky zákazníkem nebyl přijat, přibyla výše pravděpodobnosti toho, že nastane. Tato pravděpodobnost je pouhých 5%. V případě, že by byla nutná činnost „Odstranění neshod“, provádí ji v tomto případě Senior konzultant s Expertem. U činnosti „Zkompletování dokumentace k zakázce“ došlo opět k redukci provádějících pracovníků. Zůstal zde pouze garant zakázky, který byl opět přejmenován na Senior konzultanta, stejně jako u navazující činnosti „Předání dokumentace do spisovny“. Poslední změnou v rámci tohoto procesu změna kompetencí v rámci „Validace“. Tuto činnost v úseku procesního řízení a průmyslového inženýrství vykonává Expert (= ředitel úseku) a místo pověřeného řadového pracovníka Senior konzultant.

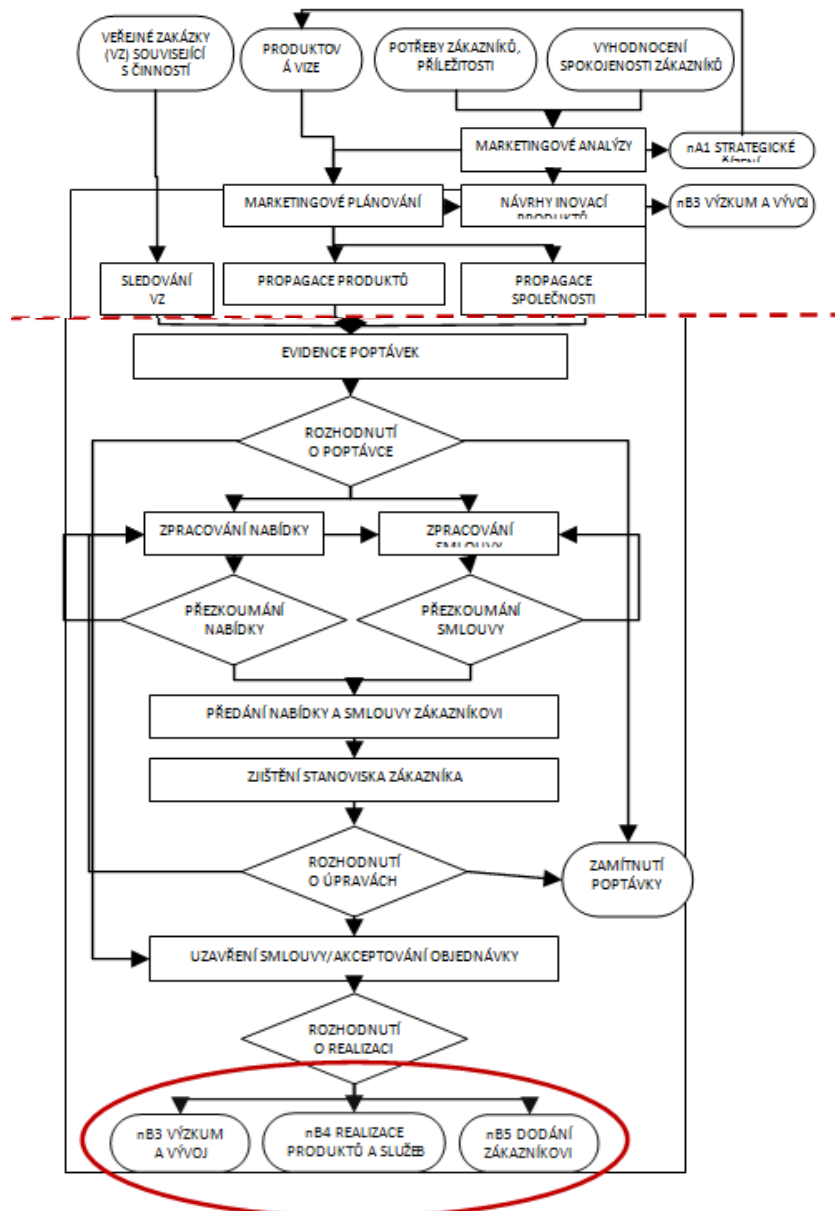
Myslím, že takto modelované procesy mají na první pohled lepší vypovídací schopnost. Svě dělá i grafika a barevné rozlišení, které nástroj ARIS umožňuje. Mapování procesů by mimo jiné mělo sloužit k rychlejšímu pochopení jeho průběhu a také například zpracování nového pracovníka, což dle mého by se s tímto schématem povedlo lépe a možná i bez opakovaného pročitání směrnic po při zkoumání schématu. S původním schématem bych směrnice rozhodně potřebovala a musela bych je nejednou číst.

6.5 Nedostatky současného stavu

Některé výše zmíněné úseky směrnic, bych doporučila trochu přeformulovat, aby byly jednoznačnější a tím pádem lépe pochopitelné. Největší rozpory mezi směrnicemi a reálným průběhem směrnic, a to za úsek průmyslového inženýrství a procesního poradenství, jsem našla u procesu „Dodání zákazníkovi“. Tady bylo nejvíce činností vykonáváno jinými pracovníky, než kteří jsou uvedeni ve směrnících, a také počet pracovníků, kteří některé činnosti vykonávali, spolupracovali nebo museli být informováni, byl omezen. Všechna schémata kvůli množícím se požadavkům pracovníků byla zjednodušena do nynější podoby. Z mého pohledu je to škoda. Samozřejmě ne každý potřebuje pro pochopení průběhu procesu stejně podrobné informace, ale pro efektivní sledování a řízení procesu jako takového je tato podrobnost žádoucí. Pro ukázkou uvádím schémata směrnic nB1, nB4 a nB5.

nB1 – Obchodní činnosti

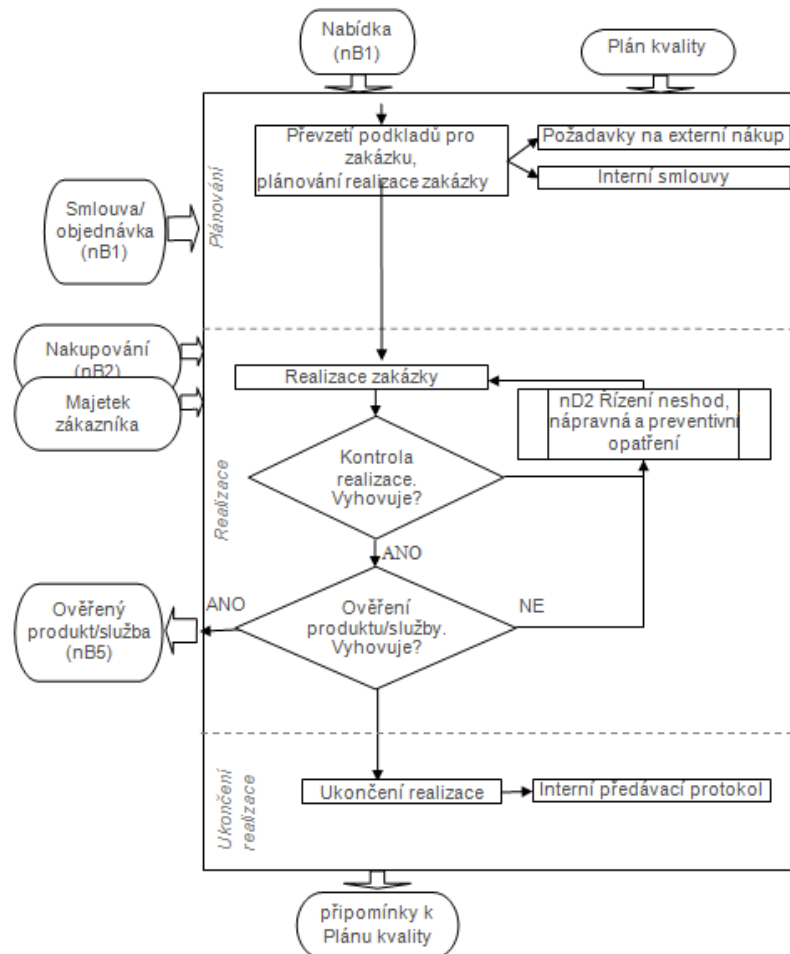
Jak jsem uváděla při analýze směrnic, myslím si, že strategie a marketing společnosti by měl mít vlastní schéma. Ve schématu jsou zobrazeny činnosti, ve kterých se skrývá dalších několik činností, důležitých mezikroků, které ze schématu nevyčteme. Například u rozhodnutí o poptávce nevidíme tu možnost, že se opakovaně rozhoduje o zamítnuté poptávce, jestli má být přijata. Může být také vyvoláno nové schvalovací řízení. Schéma u rozhodnutí o realizaci zakázky naznačuje možné způsoby realizace zakázky, a to projektem, na základě smlouvy pokračuje procesem realizace, nebo může společnost rovnou dodat produkt/službu zákazníkovi. Pro pochopení návazností je nutné si přečíst všechny uvedené směrnice.



Obr. 28. Schéma procesu „Obchodní činnost“
(Společnost XY, 2010c, s. 2)

nB4 – Realizace zakázky

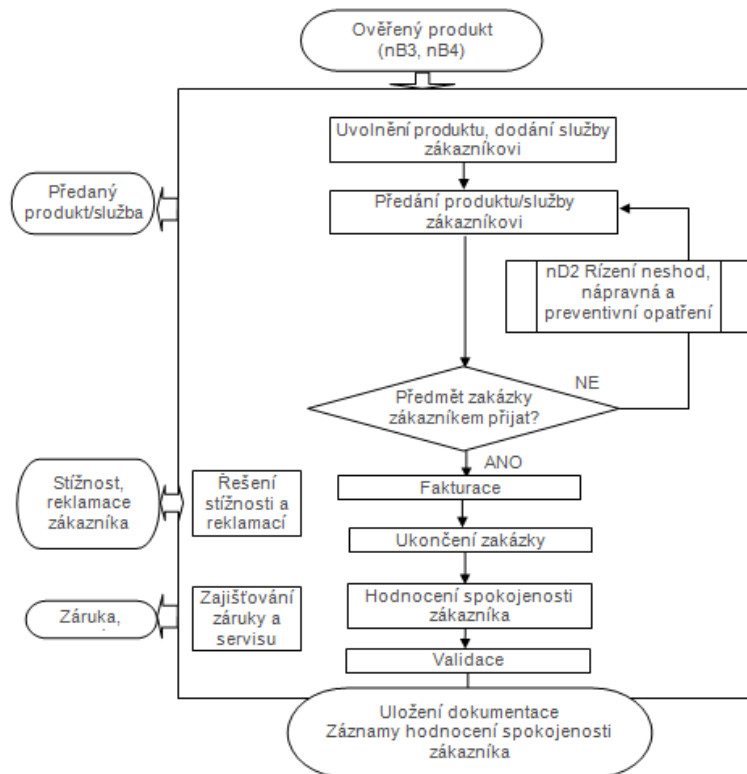
Opět ve schématu procesu níže nejsou znázorněny veškeré činnosti, které jsou popsány ve směrnici, například, že při ukončování fáze realizace se musí provést poslední ověření a vyplnit formulář, zpracovávají se připomínky a probíhá podpisové kolečko interních předávacích protokolů. Ze schématu také například nevíme, co je nutné mít (co je vstupem) pro ověření, zda produkt vyhovuje požadavkům zákazníka. Nevidíme, jaká je v tomto procesu informační podpora, kdo co provádí a za co je zodpovědný.



Obr. 29. Schéma procesu realizace zakázky
(Společnost XY, 2010f, s. 2)

nB5 – Dodání zákazníkovi

I v tomto případě bych navrhovala zabývat se podrobněji průběhem celého procesu. V první řadě by ale podle mého bylo efektivní, ujasnit si veškeré kompetence jednotlivých pracovníků, kteří se na procesu podílí. Také, jak už jsem podotýkala, zde nejsou vidět vstupy do procesu, kdo je za jednotlivé činnosti zodpovědný a už vůbec z tohoto schématu nevím, co se pod některými názvy skrývá za činnosti, například co všechno za úkony se musí provést při fakturaci.



Obr. 30. Schéma procesu „Dodání zákazníkovi“
(Společnost XY, 2010g, s. 2)

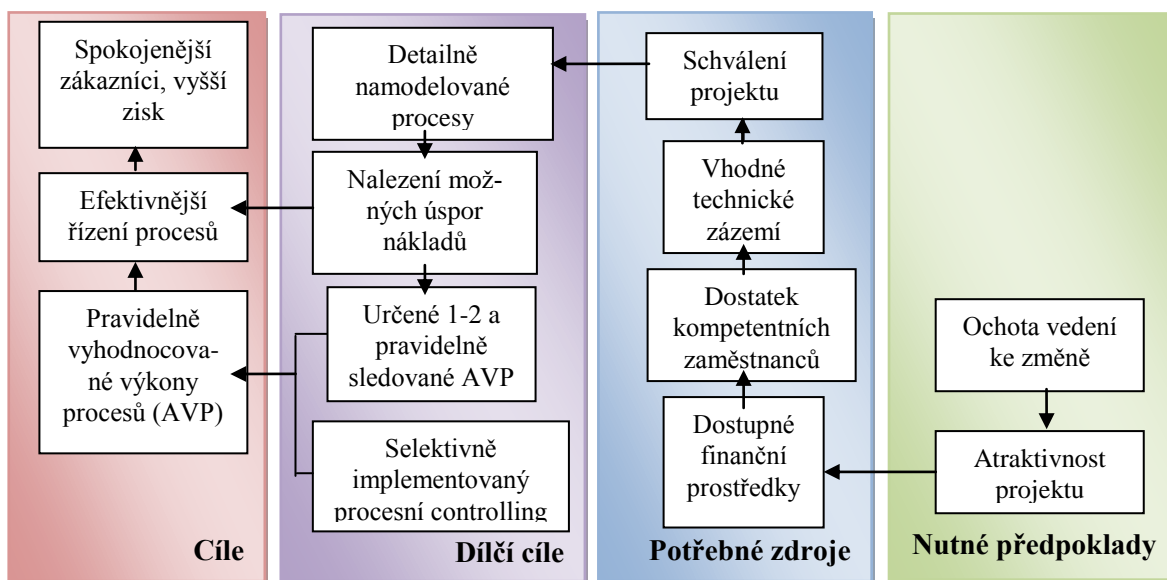
Při bližším seznámením se s procesy a s veškerými okolnostmi s nimi spojenými jsem nakonec shledala tyto oblasti možných problémů z hlediska procesního řízení:

- procesní modely jsou nedostatečně detailní pro jejich efektivní řízení,
- průběh některých procesů (v úseku PI) neodpovídá úplně jejich popisu ve směrnících,
- není stanoven optimální průběh procesu pro lepší identifikování odchylek,
- nastaveno sice měření podle AVP, jsou definovány aspekty pro každý proces, například u procesu „Obchodní činnosti“ je jeden z aspektů výkonnosti počet a stav přijatých poptávek, ale neexistuje soupis žádoucí výše těchto aspektů výkonnosti, a také se nepoužívají,
- nejsou stanoveny náklady na proces (činnost), pouze náklady na projekt na základě stanovené limitující částky, do které se garant zakázky musí vejít, aby z ní plynuly požadované tržby, na které je napojen odměňovací systém,
- absence procesního controllingu ve vhodných oblastech použití.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

7.1 Hierarchizace cílů v rámci projektu

Posloupnost, s jakou má být jednotlivých cílů dosaženo, znázorňuje následující schéma.



Obr. 31. Posloupnost cílů v rámci projektu

Pro každého je důležité uvědomit si, jakých cílů je nutné dosáhnout a plánovitě postupovat krok po kroku. Důležitým předpokladem je vidět v navrhovaném projektu přínos.

7.2 Optimalizační návrhy a krátké zhodnocení

Hlavním záměrem této práce je poukázat na oblasti, které by bylo možné vylepšit v rámci přístupu k procesům a jejich řízení a vyhodnocování. Oblast dokumentace procesů ve společnostech se obecně zdá být již zcela zvládnutá. Co se ale týče optimalizační fáze, většina společností ještě stále pokulhává. Procesy je nutné minimálně jednou revidovat a zajišťovat tak neustálý růst jejich produktivity. Proto hlavními návrhy pro vybranou společnost, které se zdají být potřebné na základě zjištění z analýzy současného stavu hlavních procesů, jsou:

1. Rozlišit, ke kterým procesům se bude přistupovat ryze z procesního hlediska, a které se budou řídit projektově.

Jelikož společnost většinu svých zakázek realizuje na bázi neopakovatelných projektů, je důležité identifikovat tu část procesů, které se opakují v relativně shodné formě, a u nichž by mělo smysl aplikovat principy procesního řízení. Nebo aplikovat principy procesního řízení na úseky, které zabezpečují z větší části převážně opakující se zakázky.

2. *Podrobně namodelovat ostatní procesy ve společnosti, a to obdobným způsobem, jako jsou namodelované procesy v přílohách P VIII – XVI.*

Například by bylo nyní vhodné namodelovat procesy podpůrné, pro možnost nalezení jejich racionálnějšího a optimálnějšího průběhu, aby lépe podporovaly hlavní procesů. Nejen z těchto důvodů je z podpůrných procesů důležité podrobně namodelovat kupříkladu „Řízení neshod, nápravných opatření“ (směrnice nD2).

3. *Zaměřit se na oblasti, ve kterých se proces vyvíjí odlišně od jeho popisu ve směrnících.*

Zjištění důvodu proč tomu tak je, promluvit s procesním týmem, který průběh procesu zajišťuje a diskuzí dospět k optimálnímu nastavení průběhu procesu. Poté upravit model, popřípadě popis ve směrnících. Pokusit se zajistit důslednost. Osobně bych viděla jako nejslabší článek průběhu všech procesů komunikaci. Sdělování si potřebných informací mezi sebou. Nebo také delegování úkolů na jiné.

4. *Zvážit možnost reengineeringu některých procesů.*

Podrobné modely procesů umožní najít možný racionálnější průběh procesů, odstranit nepotřebné nebo duplicitní činnosti, nebo naopak doplnit proces o další nutné činnosti.

5. *Hierarchizovat procesy.*

Na základě množících se stížností v minulosti ve společnosti XY na podrobná schémata, by bylo vhodné procesy hierarchizovat do tří úrovní. Ukázkou, jak je možné procesy společnosti hierarchizovat představuje model, který je součástí přílohy P VII. Tento model je taktéž modelem přidané hodnoty, ale v tomto případě představuje mezistupeň mezi uvedeným modelem „Poskytování služeb“ (Obr. 18) a podrobných modelem EPC procesu „Obchodní činnosti“, který je součástí přílohy P VIII.

6. *Vyčíslit náklady na proces, popřípadě i časovou náročnost u procesů, u kterých to má větší význam. To znamená, opakují se častěji a tudíž má smysl je efektivněji řídit.*

Podle mě by to bylo vhodné minimální u hlavních procesů. Jak už jsem zmiňovala hlavně z důvodu hledání úspor. Problém ale může nastat v motivaci, protože odměňovací systém je nastaven na plnění požadovaných tržeb ze zakázek, ale nezahrnuje uspořené náklady.

7. *Vybrat jeden či dva aspekty výkonnosti procesu, které má smysl pravidelně sledovat a vyhodnocovat, aby byl zajištěn určitý standard kvalitních výkonů procesů.*

Hlavní je stanovit, jaká hodnota tohoto aspektu je žádána, tedy považována za optimální, nebo za ještě přijatelnou, aby bylo možné následně porovnávat zjištěné hodnoty s těmi naplánovanými.

8. *Na základě výše jmenovaných návrhů by následně bylo vhodné implementovat na takto namodelované, sledované a vyhodnocované procesy procesní controlling.*

Procesní controlling zajišťuje zpětnou vazbu pro procesní řízení. Společnost tak může efektivněji pravidelně kontrolovat, zda procesy opravdu probíhají podle popisu v procesní dokumentaci. Může výkony procesů pravidelně porovnávat s plánovanými hodnotami, revidovat je a optimalizovat. Tímto posledním návrhem by bylo zaštitěno zavedení všech předešlých optimalizačních návrhů. Postup této kontroly a vyhodnocování lze znázornit novým modelem, jehož vlastníkem by mohla být manažerka kvality, a který je součástí přílohy P XVIII.

Všechny uvedené návrhy by na základě zjištěných skutečností a mého uvážení měly přinést společnosti efektivnější řízení co nejoptimálněji probíhajících procesů. Nejpodstatnější ze všeho je dle mého rozlišit, co bude řízeno procesním a co projektovým způsobem a dále „nastavení“ procesů pro posouzení jejich výkonnosti, a to vše za podpory controllingu.

7.2.1 Přiblížení některých navrhovaných změn

V rámci výše uvedených navrhovaných změn jsem si vybrala některé z nich, jejichž návrhy jsem podrobněji rozpracovala. Návrhy změn jsem aplikovala na ty procesy, které mi pro tyto změny přišly nejvhodnější, a jsem si jistá, že by u nich měly tyto změny pro společnost smysl. Uvažuji aplikaci těchto návrhů prozatím pouze v úseku 40, kde jsou podle mého názoru nejlépe aplikovat.

3. *Zaměřit se na oblasti, ve kterých se proces vyvíjí odlišně od jeho popisu ve směrnících.*

Náklady na zakázky jsou vyčíslovány sazbami na člověkodny. Počet odpracovaných hodin na zakázce je násoben hodinovými sazbami uvedenými v tabulce č. 3. Základem těchto sazeb jsou mzdové hodinové sazby, s připočteným sociálním a zdravotním pojištěním, podle jednotlivých 4 kategorií, do kterých jsou zaměstnanci při nástupu zařazeni, a ke kte-

rým jsou vymezeny platební třídy. Junior konzultant platová třída 7-8, Konzultant 9-10, Senior konzultant 11-12 a Expert má plat smluvní. K těmto sazbám se připočítávají rozpočítané náklady na pracovníka, jenž spotřebuje při realizaci zakázky. Tento údaj je stanoven na základě minulých zakázek. K sumě nákladů, přímých i režijních, na každého zaměstnance se připočte požadovaných zisk, většinou 10-15% a hodinové sazby pro výpočet nákladů na zakázku jsou stanoveny. Uvedené hodnoty byly odsouhlaseny pro rok 2011.

Tab. 3. *Hodinové sazby jednotlivých funkčních míst*

Kategorie	Minimální sazba	Maximální sazba
<i>Expert (EX)</i>	1 140 Kč/hod.	900 Kč/hod.
<i>Senior konzultant (SK)</i>	780 Kč/hod.	750 Kč/hod.
<i>Konzultant (K)</i>	580 Kč/hod.	500 Kč/hod.
<i>Junior konzultant (JK)</i>	450 Kč/hod.	Kč/hod.

(Zdroj: *Společnost XY, 2011*)

Minimální sazby se používají v případě, že byla získána zakázka s minimálním ziskem pro společnost, například v případě, že by nebylo možné zakázku získat za vyšší cenu, nebo se používá v případě nevýznamné zakázky.

Maximální sazby se používají pro výpočet nákladů na pracovníka v případě realizace zakázek, které vyžadují dlouhodobou obchodní přípravu, spoluúčast podnikového právníka, nebo člena grémia. Jde o zakázky, které s sebou nesou určité riziko, a toto riziko samozřejmě ovlivní i výši ceny zakázky.

Možným bodem přezkoumání by v této oblasti mohla být například pracovní náplň Junior konzultanta v úseku 40. Jelikož při opravě modelovaných procesů podle skutečnosti mi neuniklo, že některé činnosti, neprovádí ti pracovníci, kteří jsou uvedeni v popisu procesu ve směrnících. Proto by bylo vhodné zvážit, proč tomu tak je. Jestli je to z důvodu delegování úkolů na jiné pracovníky, mělo by to být v modelu zohledněno, měli by být tedy přiřazeni v modelu reálného průběhu procesu k činnostem ti pracovníci, kteří je skutečně realizují. Pro příklad uvádím skutečnost, že podle zjištěných informací je spousta činností v rámci procesu „Obchodní činnosti, Realizace zakázky a Dodání zákazníkovi“ delegováno na Junior konzultanta. V modelech podle skutečného průběhu to ale vidět není. Většinu činností zajišťují 2 Senior konzultanti. Ve všech třech schématech Junior konzultant zajišťuje všeho všudy asi 3 činnosti, což je při odhadem 60-ti činnostech málo. Z toho následně může chybně vyplývat, že Junior konzultant v rámci realizování zakázky není dostatečně vytižen, přičemž ve skutečnosti může mít práce nad hlavu. Záleží na zkoordinování a rov-

noměrné rozložení všech úkolů mezi pracovníky úseku. Proto by bylo dobré prodiskutovat v úseku 40 vytíženost jednotlivých členů týmu a znovu uvážit rozložení úkolů a povinností, a také možnost delegování těchto úkolů. Přehodnocení kompetencí je důležité také pro optimalizaci nákladů. Z momentálních modelů vybraných tří hlavních procesů tedy vyplývá, že je nutné přidat Junior konzultantovi úkoly, činnosti, které bude mít v rámci procesů na starosti. Možná úspora nákladů díky tomuto řešení je vyčíslena v následující tabulce.

Tab. 4. Možná úspora nákladů při přehodnocení kompetencí

Změny v procesech nB1, nB4 a nB5	Náklady na junior konzultanta	Náklady na senior konzultanta	Úspora na činnost
Evidence poptávky/nabídky, nascanování smlouvy	$(3/60)*(450*3) = 67,5 \text{ Kč}$	$(3/60)*(780*3) = 117 \text{ Kč}$	49,50 Kč
Odstraňování připomínek	$(500/60)*(450*3) = 11 250 \text{ Kč}$	$500/60*(780*3) = 19 500 \text{ Kč}$	8 250 Kč
Odstraňování připomínek	$(500/60)*450 = 3 750 \text{ Kč}$	$(500/60)*780 = 6 500 \text{ Kč}$	2 750 Kč
Fakturace zakázky	$(10/60)*450 = 75 \text{ Kč}$	$(10/60)*780 = 130 \text{ Kč}$	55 Kč
Kompletování dokumentace	200 Kč	500 Kč	330 Kč
CELKEM	15 592,50 Kč	27 027 Kč	11 434,50 Kč

(Poznámka: Doby trvání jednotlivých činností byly zjištěny na základě konzultace s pracovníky.)

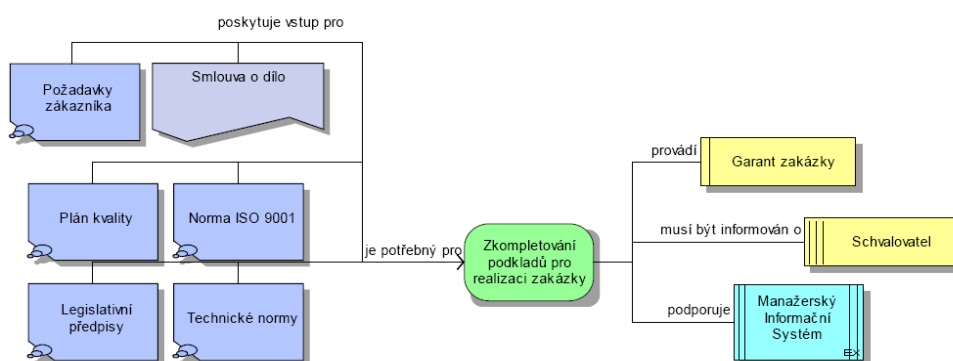
V činnostech získání a evidence poptávky/nabídky by se mohla přenést odpovědnost na Junior konzultanta například při zaznamenávání poptávek nebo nabídek do MIS, nebo nascanování smlouvy. Tato práce není složitá, tudíž ji nemusí vykonávat pracovník s vyšší kvalifikací a vyšší hodinovou sazbou práce. Tyto 3 činnosti trvají každá přibližně 3 minuty, tudíž by společnost zde mohla ušetřit asi **50 Kč**. U procesu „Realizace zakázky“ by junior mohl odstraňovat neshody podle zákaznickových připomínek, jelikož se podílí i na samotné realizaci zakázky. Tato činnost se v rámci tohoto procesu vyskytuje s největší pravděpodobností třikrát (nepočítám s opakovaným vracením a přepracováním) a trvá přibližně 60-500 minut. Pokud tedy vezmeme odstranění větší neshody v rámci realizace zakázky trvající 500 minut, tak tím, že bude tuto činnost provádět Junior konzultant místo Senior konzultanta, ušetří na této činnosti společnost asi **8 250 Kč**. U procesu „Dodání zákazníkovi“ bych opět mohla uvažovat o tom, že by Junior i zde odstraňoval připomínky. Tato činnost je v rámci tohoto procesu jedenkrát, společnost by na této činnosti ušetřila **2 750 Kč**. Fakturovat zakázku a předat ji finančnímu řediteli opět nemusí provádět Senior konzultant, proto bych opět tuto činnost přesunula na Junior konzultanta. Trvá převážně 10 minut. Dále by mohl kompletovat dokumentaci k zakázce a předat ji do spisovny, což by mu zabralo dohromady asi 60 minut. Úspora z převedení této činnosti by pak byla **385 Kč**. **Dohromady** by společnost touto změnou **ušetřila přibližně 11 435 Kč** na jednom kom-

pletním procesu poskytnutí služby. **Druhou možností**, která se pak nabízí je, vypustit Junior konzultanta procesního poradenství z podílení se na realizaci procesů za předpokladu, že Senior konzultanti svou práci zvládají, stíhají tak, jak je nastíněno ve schématech procesů a nebylo by takovou zátěží podělit se o ty 3 zbývající činnosti, které momentálně vykonává Junior konzultant. Tímto řešením by společnost **ušetřila asi 910 800 Kč** ročně. Obdobně se může situace řešit u pozice „Konzultant“, který se ve zmiňovaných modelech nevyskytuje vůbec. Určitě to stojí za zvážení!

4. Reengineering vybraných hlavních procesů.

Reengineering procesů není jednoduchou záležitostí, je však vhodným prostředkem pro zvýšení efektivnosti průběhu procesů. Je důležité průběh procesů sledovat neustále a hledat možné racionálnější, efektivnější cesty. Při mém opětovném procházení modelů realizace zakázky a dodání zákazníkovi, jsem našla tyto možnosti, jak pozměnit průběh procesů.

U modelu procesu „**Realizace zakázky**“ bych na začátek přidala činnost, která v mém původním modelu byla, ale při validaci byla i přes mé námítky odstraněna. Myslím, že přidání této činnosti má smysl, protože hezky dotváří podmínku návaznosti procesů a poukazuje na nutnost kompletování a precizního vedení dokumentace k zakázce. Jedná se o činnost „Zkompletování podkladů pro realizaci zakázky“, která je znázorněna na následujícím obrázku i se všemi svými vstupy.

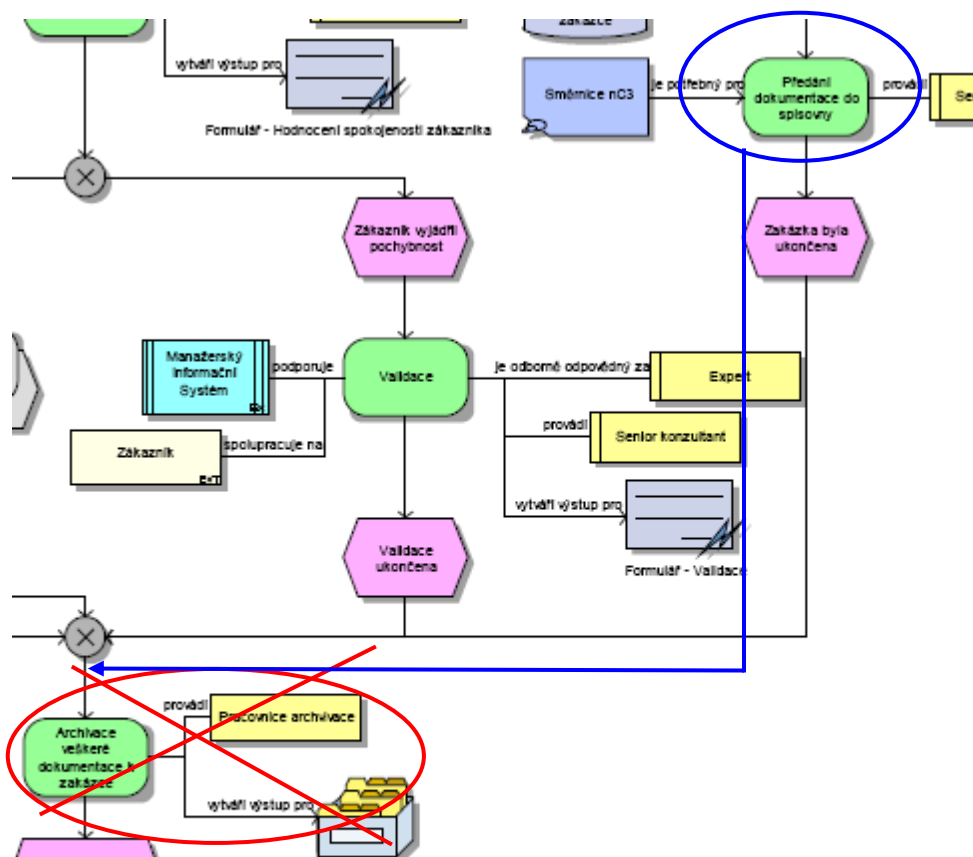


Obr. 32. Návrh přidání činnosti do modelu procesu „Realizace zakázky“

Jako další změnu v rámci tohoto procesu bych navrhovala odstranit činnost odstraňování připomínek po odsouhlasení výstupu. Na první pohled je v tomto modelu patrná úzká interakce se zákazníkem, a to by měl být klíč k minimalizaci činností typu „Odstranění připomínek od zákazníka“. Dalším důvodem je, že odstraňování připomínek probíhá rovněž před zmiňovanou činností „Odsouhlasení návrhu výstupu“. K činnosti bych rovněž přizvala zákazníka, aby měl možnost se vyjádřit a byla tím co nejvíce eliminována možnost pozděj-

šího připomínkového řízení. Také jak je na modelu vidět, že zde může kdykoliv paralelně probíhat 2. větev procesu, která vyjadřuje, že pokud je to třeba, probíhá průběžné přezkoumávání požadavků zákazníka a úprava smlouvy. To vše podle mého umožňuje toto jedno „kolečko odstraňování neshod“ odstranit. O něco více toto téma v rámci procesu „Realizace zakázky“ rozvedu u určování aspektů hodnocení výkonnosti procesů.

U procesu „**Dodání zákazníkovi**“ by už nemělo docházet k odstraňování připomínek ze strany zákazníka, jelikož po celou dobu procesu poskytování služby byly několikrát vyjasňovány požadavky se zákazníkem, které vstupovaly do procesu ve všech jeho částech. Ze všech schémat vyplývá neustálá úzká interakce se zákazníkem. Proto by dle mého k odstraňování připomínek po podpisu předávacího protokolu v rámci procesu „Dodání zákazníkovi“ již vůbec nemělo docházet. Ani v 5% případů, jak je uvedeno v modelu. Pokud spolupráce se zákazníkem v rámci procesu poskytování služby není tak úzká, jak se zdá být z modelů, doporučila bych se na ni více zaměřit, protože to je dobrá cesta k minimalizaci neefektivnosti procesů skrze eliminaci odstraňování připomínek. Dále bych řekla, že se zde nachází duplicitní činnosti. Jedná se o „Předání zkompletované dokumentace o ukončené zakázce do spisovny“ a „Archivace veškeré dokumentace k zakázce“.



Obr. 33. Naznačení úpravy procesu „Dodání zákazníkovi“

Ve spisovně se uchovává dokumentace k zakázce 1 rok, poté je příslušný pracovník oprávněn tuto dokumentaci smazat, popřípadě skartovat. Z toho vyplývá, že spisovna plní roli krátkodobého archivu. Proto bych navrhovala činnost „Archivace dokumentace“ z modelu odstranit a veškeré rozvětvení tohoto procesu svést do činnosti „Předání dokumentace do spisovny“, jak je to naznačeno na obrázku (Obr. 33).

7. Vyčíslit náklady na proces, popřípadě i časovou náročnost u procesů, u kterých to má větší význam. To znamená, opakují se častěji a tudíž má smysl je efektivněji řídit.

Samozřejmě z hlediska nákladů společnost nejvíce zajímá, zda jednotlivé úseky dosáhly požadovaného zisku s využitím předem vymezených finančních prostředků. Proto dle mého názoru by mohlo být pro manažera, který průběh procesu zajišťuje, přínosné sledovat náklady na proces. Mohl by tak lépe najít vhodná místa pro úsporu nákladů. Pro ukázkou jsem vyčíslila proces „Realizace zakázky“ při jeho realizování úsekem průmyslového inženýrství a procesního poradenství (úsek 40). Hodinové sazby pro jednotlivé kategorie zaměstnanců jsou čerpány z tabulky (Tab. 3). U jednotlivých činností je uvedena délka trvání v minutách, která byla stanovena odhadem pracovníků podílejících se na těchto činnostech v rámci úseku 40. Nikde není totiž uvedeno, kolik by která činnost měla trvat. Záleží na termínech, do kterých mají pracovníci odevzdat výsledky za své přiřazené úkoly. Čas strávený na plnění konkrétního úkolu se zaznamenává v „Evidenci pracovní doby“, která se posléze kontroluje. Pracovníci, kteří se podílí na uskutečnění příslušné činnosti, jsou zařazeni do jedné ze 4 kategorií. Každé je dána určitá hodinová sazba. Náklady na činnost tedy dostaneme, součinem této sazby s převedenými minutami na hodiny. Samozřejmě pro počet nákladů na proces nemůžeme použít prostý součet jednotlivých nákladů na činnost a pokládat ho za směrodatný, jelikož se některé činnosti mohou opakovat. Například odstraňování nedostatků se může opakovat v rámci procesu jednou, dvakrát nebo třikrát, což se samozřejmě také projeví v celkových nákladech na proces. Proto jsem v následující tabulce (Tab. 6) sestavila jednotlivé možnosti, jak může proces probíhat a vyčíslila, kolik nákladů by společnost na tento proces musela vynaložit, pokud by probíhal jednou nebo druhou variantou. Nakonec jsem varianty uspořádala vzestupně podle výše nákladů, a tím určila optimální průchod procesu společností vzhledem k minimalizaci nákladů na proces.

Tab. 5. Vyčíslení nákladů na proces „Realizace zakázky“

Činnost	Provádí	Hodinová sazba v Kč	Doba trvání v min.	Náklad na činnost v Kč	
<i>Tvorba plánu realizace zakázky</i>	SK	780	120	1 560 Kč	1 560 Kč
<i>Přezkoumání a schválení plánu realizace</i>	EX	1140	15	285 Kč	285 Kč
<i>Realizace zakázky</i>	JK	450	11250	84 375 Kč	242 025 Kč
	SK	780	11250	146 250 Kč	
	EX	1140	600	11 400 Kč	
<i>Kontrola zakázky</i>	SK	780	360	4 680 Kč	4 680 Kč
<i>Odstranění neshod</i>	SK	780	900	11 700 Kč	12 840 Kč
	EX	1140	60	1 140 Kč	
<i>Odsouhlasení návrhu výstupu</i>	EX	1140	360	6 840 Kč	6 840 Kč
<i>Odstranění neshod</i>	SK	780	450	5 850 Kč	8 130 Kč
	EX	1140	120	2 280 Kč	
<i>Zaslání materiálů zákazníkovi</i>	SK	780	20	260 Kč	260 Kč
<i>Prezentace výsledků u zákazníka</i>	SK	780	450	5 850 Kč	14 400 Kč
	EX	1140	450	8 550 Kč	
<i>Odstranění neshod</i>	SK	780	450	5 850 Kč	8 130 Kč
	EX	1140	120	2 280 Kč	
<i>Zaslání přepracovaných materiálů zákazníkovi ke schválení</i>	SK	780	15	195 Kč	195 Kč
<i>Ukončení realizace</i>	SK	780	30	390 Kč	390 Kč
<i>Vypracování návrhu změny smlouvy (dodatek)</i>	PRÁVNÍK	780	15	195 Kč	455 Kč
	SK	780	20	260 Kč	
<i>Přezkoumání návrhu změny</i>	PRÁVNÍK	780	10	130 Kč	130 Kč
<i>Doručení upravené smlouvy zákazníkovi</i>	SK	780	10	130 Kč	130 Kč
<i>Zjištění stanoviska zákazníka</i>	SK	780	15	195 Kč	195 Kč
<i>Uzavření upravené smlouvy</i>	PRÁVNÍK	780	10	130 Kč	510 Kč
	EX	1140	10	190 Kč	
	JEDNATEL	1140	10	190 Kč	
<i>Doručení smlouvy FŘ</i>	SK	780	5	65 Kč	65 Kč
<i>Nascanování smlouvy do MIS</i>	PRÁVNÍK	780	15	195 Kč	195 Kč
CELKEM				301 415 Kč	

Na základě takto vyčísleného procesu může manažer, který se stará o jeho průběh, v rámci zlepšení hospodaření s přidělenými penězi najít možné úspory času i nákladů a „nastavit“ optimální průběh procesu. Určit, jaká varianta průběhu je pro zakázku ještě přijatelná.

Tab. 6. Vyčíslení možných variant cesty procesu

Verze	Popis cesty realizace činností	Náklad	Pořadí výhodnosti jednotlivých cest
1	bez odstraňování neshod, žádné vracení se u 2. větve	272 120 Kč	1
2	bez odstraňování neshod, 1x vracení se u 2. větve	273 030 Kč	2
3	1x odstranění neshod, žádné vracení se u 2. větve	284 960 Kč	5
4	1x odstranění neshod, 1x vracení se u 2. větve	285 870 Kč	6
5	2x odstranění neshod, žádné vracení se u 2. větve	293 090 Kč	9
6	2x odstranění neshod, 1x vracení se u 2. větve	294 000 Kč	10
7	3x odstranění neshod, žádné vracení se u 2. větve	301 415 Kč	13
8	3x odstranění neshod, 1x vracení se u 2. větve	302 325 Kč	14
9	verze 1 + plán realizace zamítnut	273 965 Kč	3
10	verze 2 + plán realizace zamítnut	274 875 Kč	4
11	verze 3 + plán realizace zamítnut	286 805 Kč	7
12	verze 4 + plán realizace zamítnut	287 715 Kč	8
13	verze 5 + plán realizace zamítnut	294 935 Kč	11
14	verze 6 + plán realizace zamítnut	295 845 Kč	12
15	verze 7 + plán realizace zamítnut	303 260 Kč	15
16	verze 8 + plán realizace zamítnut	304 170 Kč	16

(Poznámka: Pro jednoduchost uvažuji, že se vrací do bodu přepracování vždy jen jedenkrát u každého rozvětvení procesu, týkajícího se možnosti zjištění připomínky.)

Zvýrazněná část ve výše uvedené tabulce označuje řádek, ve kterém jsou zachyceny náklady na proces, jehož průběh je shodný s namodelovaným a společnost stojí 301 415 Kč. Nepočítám tedy s cyklickým odstraňováním neshod. Podle mě, by cokoliv nad tuto variantu (14-16) nemělo vůbec nastat. Neoptimálnější průběh procesu samozřejmě je, pokud nebude nutné odstraňovat nedostatky, připomínky zákazníka, a to ani v jedné větvi procesu. Tato varianta je ideální jak pro zákazníka, tak pro společnost, protože to znamená, že se společnosti podařilo vyřídit zakázku podle zákaznickových požadavků ve stanoveném termínu a bez připomínkového řízení. Naopak pokud se budou pokaždé muset odstraňovat připomínky, bude společnost proces „Realizace zakázky“ stát nejvíc, a to 304 170 Kč. Návrh formuláře na evidenci navýšení nákladů z důvodu opakovaného odstraňování neshod je součástí přílohy P V. Každý garant zakázky dostane po schválení její realizace určitý „balík peněz“, který má k dispozici a je na něm, jak s ním bude hospodařit. Z hlediska jeho vyhodnocení záleží společnosti nejvíce na tržbě, kterou zakázka přinese. Myslím, že garant tak není dostatečně motivován ke snaze něco uspořít, tedy zabezpečit proces hospodárněji, avšak ne na úkor kvality. Podle mě by pro garanta zakázky bylo efektivní nastavit pro podobné zakázky jejich optimální průběh, ať už z hlediska časové náročnosti, tak i nákladů.

Jde o jakési nastavení určitého standardu výkonu procesů u zakázek podobného typu. Například pokud si vezmeme činnost „Zjištění stanoviska zákazníka“ u níž se počítá s možnými připomínkami. V takovém případě se proces vrací zpět do činnosti „Vypracování návrhu změny smlouvy“. Je zde namodelován tedy cyklický průběh, ale není zde určeno, kolikrát se takto může na základě zákaznických připomínek proces vrátit, aby byla zakázka pro společnost ještě zisková, a pro zákazníka cenově přijatelná. Myslím, že pro společnost by bylo vhodné mít podobným způsobem zmapované, kolikrát která varianta, scénář průběhu procesu, nastane. Vyčíslení nákladů na proces by bylo reálné a byla by lépe patrná místa, která je nutné zlepšovat nebo si na ně dávat pozor, například je označit za kritická, pokud se v tomto místě proces bude vracet vícekrát u většiny zakázek. V rámci vyčíslování doby trvání a nákladové náročnosti jednotlivých procesů je možné zaznamenat tyto údaje i do samotných modelů procesů. Opět by to přispívalo k větší informativnosti modelů. S vhodným programem by také bylo možné s takto navolenými atributy u každé činnosti simulovat průběh procesů. Jak by takový model procesu vypadal, je znázorněno v příloze P XVII, kde je u procesu „Realizace zakázky“ také naznačena možnost propojení potřebných směrnic s modelem. Samozřejmě lze propojit model i s jinými potřebnými objekty.

8. Výběr jednoho či dvou aspektů výkonnosti procesu, která má smysl pravidelně sledovat a vyhodnocovat, aby byl zajištěn určitý standard kvalitních výkonů procesů.

Výsledky procesů jsou ve společnosti kontrolovány pouze prostřednictvím výsledků z auditů. Před několika lety měly také ke každému procesu definovány aspekty hodnocení výkonnosti, sledovaly je a nosili na porady. Podle jejich názoru to byly „vyhozené peníze“ a přestaly vyvozovat z aspektů důsledky. Definované aspekty jsou ve směrnících i nyní, ale jsou jen na papíře. Největší důraz kladou na dosažené výsledky v rámci BSC, protože preferují názor, že důležité je sledovat, kontrolovat a řídit ze shora (důraz na strategii). Ovšem výkonný ředitel společnosti souhlasí s názorem, že je dobré sledovat kontinuitu výkonu určitých procesů. Stanovení jednoho popřípadě dvou ukazatelů, které budou zrcadlit výkonnost daného procesu, není tak jednoznačné, jak se zprvu může zdát. Ale pro zvýšení efektivnosti průběhu procesů je důležité určit pro každý proces aspekt výkonnosti a pravidelně jej sledovat a vyhodnocovat, i když se to může zdát ze začátku zbytečné! Procesy jsou ale takto nastaveny, čímž je zajištěn určitý standard výkonu.

U procesu „**Obchodní činnosti**“, který je namodelován podle směrnice nB1 jsou nevhodně zvoleny všechny aspekty hodnocení jeho výkonnosti. Jedná se o počet a rozsah realizova-

ných inovací, propagačních kampaní, počet přijatých poptávek a finanční objem uzavřených smluv. Ani jeden z těchto aspektů podle mě nehodnotí výkonnost tohoto procesu. Aspekty týkající se marketingu k tomuto procesu, jak už jsem zmiňovala, nepatří. Počet přijatých poptávek není směrodatný vzhledem k existující možnosti, že společnost nedokáže požadavky definované v poptávce splnit. Finanční přínos poptávek je určitě důležitý kvůli dosažení plánovaného zisku, ale neodráží efektivitu průběhu procesu, což by aspekt hodnocení výkonnosti procesu měl. Z tohoto důvodu bych navrhovala za vhodný aspekt hodnocení výkonnosti **počet uzavřených smluv**, vzhledem k tomu, že poptávka i nabídka mohou být v průběhu procesu odmítnuta, ale smlouva je závazné ujednání budoucího kontraktu a je složitější od ní ustoupit. Sepsání smlouvy také stvrzuje fakt, že předchozí činnosti byly vykonány dobře, efektivně a ke spokojenosti zákazníka. Sepsaných smluv z předjednaných 100 zakázek by mělo být minimálně 75 ($\frac{3}{4}$ zakázek), aby byl průběh procesu vyhodnocen jako efektivní.

Určení aspektů hodnocení výkonnosti u procesu „**Nakupování**“ (směrnice nB2) je podle mě vyhovující. Je založeno na posouzení kvality dodávky a délky splnění požadavku na nákup, které je zaznamenáno do předpřipraveného formuláře.

U procesu „**Výzkum a vývoj**“ jsou stanoveny aspekty hodnocení výkonnosti jako: aktuální čerpání nákladů projektů, dodržování kontrolních termínů, aktuální stav fondu rozvoje. Z hlediska vytváření nových produktů, postupů je určitě důležité sledovat náklady, které jsou s těmito inovacemi spojeny. Myslím, že tento nákladový ukazatel není příliš vhodný, protože pokud v průběhu realizace inovativního návrhu jsou náklady překročeny, svědčí to o jeho špatném finančním odhadu a naplánování. Jelikož se jedná o interní inovativní změny, nelze zde počítat s převratnými připomínkami, které by rozpočet ohrozily, protože vše musí být dopředu projednáno a odsouhlaseno vedením, včetně plánu postupů, které je nutno dodržovat. Dalším aspektem je dodržování kontrolních termínů. S tímto bych více méně souhlasila, jen bych to upravila následovně: **počet stanovených splněných kontrolních termínů**. Vzhledem k tomu, že kontrolní termíny si v rámci projektu určuje každý garant projektu sám a je povinný pouze jeden, a to na konci projektu, přidala bych stanovený počet, protože by měl být dopředu určen maximální možný počet kontrolních bodů. Takový, aby kontrola v průběhu realizace projektu byla dostatečná a přitom počet kontrol nebyl přehnaný, ale efektivní. Poslední aspekt uvedený ve směrnici neuvažuji.

Směrnice nB4 je jediná ze směrnic popisující hlavní procesy, ve které **není definován** ani

jeden **aspekt hodnocení výkonnosti** procesu. Jako ukazatel pro hodnocení výkonnosti procesu bych zde navrhovala **počet zjištěných neshod** s ohledem na dobu trvání procesu a jeho nákladnost. Jak už jsem zmiňovala při reengineeringu tohoto procesu, podle mého názoru by mohla být odstraněna jedna z činností odstraňující nedostatky na základě zjištěných připomínek. Ostatní činnosti tohoto typu bych nastavila následovně. Odstraňování připomínek po činnosti „Kontrola zakázky“, která následuje po realizaci zakázky a probíhá v úzké interakci se zákazníkem, by mělo nastat pouze u 20% případů. Tedy k odstranění připomínek po kontrole zakázky by mělo dojít pouze u 20 zakázek ze 100 (u 1/5 zakázek). Cokoliv nad tuto hranici bude považováno za neefektivní bod v průběhu procesu, kterému se bude muset věnovat větší pozornost a tento problém odstranit. Odstranění neshod po činnosti „Prezentace výsledků u zákazníka“ by měla nastat s minimální pravděpodobností u maximálně 1-2% zakázek. Důvodem je, že kdykoliv s touto větví procesu může paralelně začít probíhat větev druhá, která řeší změnu zákaznických požadavků a následně i úpravu smlouvy. Připomínky k návrhu změny smlouvy by v této větvi neměly nastat u více jak 10 zakázek ze 100, tedy u 90% zakázek by neměl být problém s dodatečnými změnami v rámci realizace zakázky. Tento předpoklad stavím mimo jiné i na tom, že v předcházejícím procesu „Obchodní činnosti“ dochází ke stanovení požadavků zákazníka, doladování podmínek se zákazníkem a také k odstraňování nedostatků, připomínek. V tomto procesu, by proto k tomuto mělo docházet již s daleko menší pravděpodobností. Zákazník se sice chce podílet na tvorbě výkonu, který požaduje, ale nemyslím si, že by pro něj nebylo příjemnější, kdyby společnost jeho požadavky dokázala odhadnout a domluvit se na podrobnostech a postupech již při tvorbě nabídky a sepisování smlouvy.

U procesu „**Dodání zákazníkovi**“ (směrnice nB5) je za aspekt hodnocení výkonnosti určen **počet nevalidovaných**, zde bych doplnila i slovo **nereklamovaných, zakázek**. Tento aspekt je podle mého směřodátný, ale je opět nutné u něj určit maximální přípustnou mez. Tedy jaký počet nevalidovaných zakázek je ještě pro společnost optimální pro zachování efektivní výkonnosti procesu a přiměřeně velkého zisku? Vzhledem k průběžnému odstraňování neshod a připomínek v průběhu předešlých procesů, kdy byl několikrát produkt přizpůsobován zákaznickým potřebám i případným změnám, by reklamace nebo validace produktu neměla být častá. Stát se ale může cokoliv a zákazník je přes všechno na prvním místě, proto bych ze začátku navrhla dát mez tohoto aspektu níže a postupně ji zvyšovat. Navrhovala bych výši nevalidovaných zakázek stanovit na 80%. To znamená, že ze 100

dodaných zakázek by se mohlo maximálně u 20 z nich přistoupit k validačnímu či reklamnímu řízení, aby průběh tohoto procesu byl ještě efektivní a zajistil požadované přínosy, zisk. V ostatních případech musí být zajištěn co preciznější výkon činností a odstranění případných nedostatků v předchozích procesech. To spolu s naslouchání zákazníka by mělo reklamaci či validaci co nejvíce eliminovat. Navrhované hodnoty aspektů je nutné po určité dobu nejprve sledovat, aby mohla být posouzena jejich vhodnost. Po určité doby je možné aspekty přenastavit, nebo i určit úplně nové. Důležité ovšem je, aspekty vůbec sledovat, pokud možno při každém průběhu procesu, a pravidelně vyhodnocovat! Následující tabulka shrnuje navrhované aspekty a jejich hodnoty pro každý hlavní proces.

Tab. 7. Shrnutí navrhovaných aspektů a jejich hodnot pro hlavní procesy

Proces	Aspekt	Navrhnutá hodnota	Vyhodnocení AVP	Informovat vlastníka
<i>Obchodní činnosti</i>	Počet uzavřených smluv	min. 75% poptávek převedeno na nabídky	4x za rok	Generální ředitel
<i>Nakupování</i>	Hodnocení kvality dodávky	Slovní ohodnocení, popřípadě bodové	Po každé dodávce	Finanční ředitelka
<i>Výzkum a vývoj</i>	Počet stanovených splněných kontrolních bodů	min. 1 kontrolní bod	Po každém projektu	Výkonný ředitel
<i>Realizace zakázky</i>	Počet zjištěných neshod po kontrole zakázky	max. u 20% zakázek	4x za rok	Výkonný ředitel
	Počet zjištěných neshod po prezentaci výsledků u zákazníka	max. u 1-2% zakázek	4x za rok	
	Počet neshod – dodatečné změny smlouvy	max. u 10% zakázek	4x za rok	
<i>Dodání zákazníkovi</i>	Počet nevalidovaných a nereklamovaných zakázek	min. 80% případů	2x za rok	Finanční ředitelka

Nutné je samozřejmě o zjištěných hodnotách aspektů informovat vlastníka procesu, který je definován v příslušné směrnici popisující proces (nB1-nB5). Společnost má formulář na evidování aspektů, který je součástí přílohy P III. Pokud by se rozhodla sledovat aspekty podle mého návrhu, bylo by nutné formulář trochu předělat, jako je to například v příloze P IV. Ve společnosti je zavedený Balanced Scorecard, který slouží společnosti jako nástroj strategického řízení, zachycuje celkovou výkonnost sledovaného procesu. Proto je vhodné, zakomponovat dosahování určité úrovně hodnoty aspektů výkonnosti procesu do tohoto strategického nástroje, jako nutné součásti pro naplnění strategických úkolů/cílů. Povinnost pravidelného vyhodnocování AVP by měli mít pracovníci, kteří plní úkoly v rámci BSC, za jejichž splnění dostávají prémie (ředitelé úseků). Vše musí být důkladně evidováno v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

7.2.2 SWOT analýza návrhů v rámci projektu

Pro posouzení přínosnosti návrhů v rámci projektu jsem zvolila analýzu silných a slabých stránek projektu, a také příležitostí a hrozeb, které může realizace projektu přinést.

Tab. 8. SWOT analýza optimalizačních návrhů

		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ		<ul style="list-style-type: none"> • optimalizované procesy • možnost úspory nákladů • standardizované a lepší výkony • vhodné selektivní zavedení procesního controllingu jako další formy kontroly a nástroje k zlepšení řízení procesů 	<ul style="list-style-type: none"> • časová náročnost implementace optimalizačních návrhů • možné obtížné vyčlenění nebo získání finančních prostředků • nechuť zaměstnanců ke změně kvůli práci navíc
	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ		<ul style="list-style-type: none"> • možnost získání nových zákazníků • větší možnost získání veřejných zakázek • lepší vztahy s dodavateli • větší transparentnost firmy pro okolí
			PŘÍLEŽITOSTI

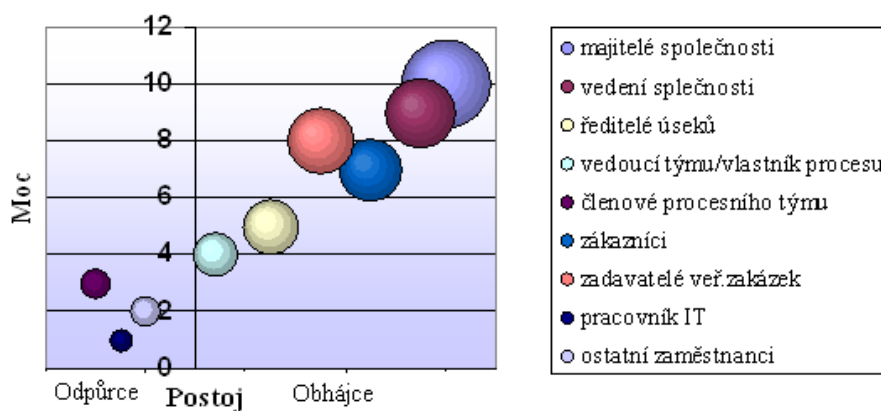
7.3 Studie proveditelnosti

Pro uskutečnění navrhovaných změn je důležité jejich schválení majiteli podniku. Ti musí v projektu vidět všechny přínosy, které projekt z dlouhodobého hlediska může přinést. K jejich kladnému posouzení mohou přispět také výsledky právě studie proveditelnosti. O efektivnosti těchto návrhů musí být přesvědčeno i vedení. Je třeba nevidět ve změně pouze nárůst práce a povinností nebo její nepotřebnost. Změna nemusí být jen signálem, že něco nefunguje dobře, ale také signálem, že lze dosáhnout lepšího fungování. A s takovým pohledem se do ní naplno vrhnout.

7.3.1 Diagram stakeholderů

Následující schéma znázorňuje jednotlivce i skupiny, které jsou nějakým způsobem na navrhovaném projektu zainteresovány. Míru jejich zainteresovanosti by měl určit detailní popis vlivu projektu na každého jednotlivce/skupiny a jeho možného zájmu na realizaci projektu. Na základě těchto zjištění se pak dále určuje i hloubka informování o jednotlivci-

vých fázích projektu, celkově způsob komunikace. Vytvořený diagram zobrazuje postoj a moc jednotlivých zainteresovaných stran k projektu.



Obr. 34. Diagram zainteresovaných stran

Z obrázku výše je patrné, že největší zájem o zavedení navrhovaných změn a zároveň největší rozhodovací pravomoc mají majitelé společnosti. Ti si budou nejvíce uvědomovat vliv optimalizačních opatření na výši zisku jejich společnosti, který je jejich primárním zájmem. Vedení společnosti bude chtít, aby byly naplněny naplánované cíle a majitelé tak byli spokojeni, tudíž tyto inovativní návrhy taktéž přivítají. Zákazníci a zadavatelé veřejných zakázek budou také tímto projektem ovlivněni, proto do diagramu musí být zahrnuti. Mají silnou vyjednávací pozici a chtějí dostávat co nejkvalitnější výkony za přijatelnou cenu, a tomu by měl být přizpůsoben i způsob komunikace o průběhu realizace projektu. Při předložení výhod uvažovaných opatření, budou mít z hlediska zvýšení produktivity svého úseku o změnu zájem také ředitelé úseků. Postoj vlastníků procesu se blíží již více k neutralitě. Uvědomují si možné přínosy navrhovaných opatření, ale zároveň nejreálněji vnímají veškerou nutnou práci, která je s jejich implementací spojena. Největšími odpůrci změn budou samozřejmě členové procesního týmu a i ostatní zaměstnanci. Nevidí natolik možné výhody uskutečnění změn, za to reálně pocítí navýšení pracovní náplně a povinností, což se jim samozřejmě nelíbí.

7.3.2 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti vyjadřuje, jakým způsobem se pracovníci, kteří jsou zařazeni do 4 pracovních kategorií, podílí na činnostech nutných k realizaci projektu.

Tab. 9. Matice odpovědnosti

Popis činnosti	Expert	Senior konzultant	Konzultant	Junior konzultant
Schválení realizace projektu	P	I	I	I
Vymezení finančních prostředků na projekt a pověření pracovníků	S	P	K	
Naplánování jednotlivých etap projektu a potřebných úkolů		P	S	
Schůze vedení společnosti s vlastníky procesů a vedoucími projektů	P	S	S	
Určení procesů, které je třeba modelovat	P	S	S	
Určení způsobu modelování a odpovědného pracovníka	P	S	I	I
Zvážení koupě licence na program na modelování procesů	P	K		
Podrobné pročtení popisu procesů ve směrnících		K	P	S
Podrobné modelování procesů		K, I	P	S
Konzultace modelů s vlastníkem procesu	I	S	P	
Validace modelů procesů		S	P	
Modelování procesů podle reálného průběhu		K, I	P	S
Vyhodnocení správnosti všech modelů	K, I	P	P	
Provedení reengineeringu vybraných procesů	S	P	P	
Vytvoření hierarchizace modelů	I	I	K	P
Seznámení pracovníků s modely		P	S	I
Rozhovory s pracovníky podílejícími se na konkrétním procesu pro určení časové náročnosti výkonů svěřených úkolů	I	P	S	S
Stanovení nákladů na proces	K, I	P	P	S
Nové určení aspektů výkonnosti	K, I	P	S	S
Stanovení povinnosti AVP pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat	P	I	I	I
Stanovení žádoucích hodnot AVP	P	S	K, I	I
Přetvoření formuláře pro AVP a uložení do MIS		I	K, I	P
Porovnání plánované hodnoty AVP se skutečnou	I	P	S	
Revidování procesů na základě zjištěných výkonů	K, I	P	S	
Vyhodnocení celkového průběhu procesu	I	P	P	
Formulace případných dalších zlepšení	S	P	P	S
Seznámení a konzultace se zaměstnanci o výsledcích	P	I	I	I

Každý pracovník vykonává v rámci projektu určitou roli, která je naznačena počátečním písmenem, jak je uvedeno výše v tabulce. Tato písmena představují:

- **P** – provádí – označuje se tak pracovník, který vykonává zadané úkoly v rámci projektu a za jeho výsledek je odpovědný.
- **I** – musí být informován – jedná se o označení kompetentní osoby, která musí být informována o postupech, výsledcích.
- **S** – spolupracuje – označuje se tak pracovník, který se spolupodílí na výkonu zadaného úkolu v rámci projektu.
- **K** – je konzultantem – osoba, která poskytuje rady k výkonu činností.

7.3.3 Analýza rizika

Pro posouzení možných rizik, která mě ve spojitosti s navrhovanými optimalizačními opatřeními napadají, jsem si zvolila analýzu RIPRAN (Risk PROject ANalysis). Ta umožňuje nejen vyjádřit závažnost rizika, ale i možnost, jak proti němu bojovat. Pro zjištění hodnoty rizika je nutná následující tabulka.

Tab. 10. Údaje pro určení hodnoty rizika

Míra dopadu	HODNOTA RIZIKA		
	Pravděpodobnost		
	Malá	Střední	Velká
Malá	<i>velmi malá</i>	<i>malá</i>	<i>střední</i>
Střední	<i>malá</i>	<i>střední</i>	<i>velká</i>
Velká	<i>střední</i>	<i>velká</i>	<i>velmi velká</i>

(Zdroj: Burianová, Dudová, Sochorcová a Krajča, 2010, s. 29)

Celková pravděpodobnost rizika se určuje, jako násobek pravděpodobností s jakou nastane riziko a s jakou k němu určený scénář. Za malé riziko se považuje to, které nastane, s pravděpodobností nacházející se v intervalu 1 – 33%. Střední riziko nastává s pravděpodobností 34 – 66%. O velkém riziku mluvíme, jestli je více než 66% šance, že nastane. Míra dopadu rizika je malá, pokud ohrožuje dílčí činnosti společnosti. Pokud se hrozba týká hlavní činnosti společnosti, mluvíme o střední míře dopadu rizika. Ohrožení cílů společnosti představuje riziko s velkou mírou dopadu. Při zjištění malé hodnoty rizika se předpokládá, že se připouští možnost, že se riziku dá vyhnout, proto se neuvažuje o možných opatřeních. Při střední hodnotě je riziko akceptováno a je možné u něj definovat opatření, u velkého rizika je to nutností.

Tab. 11. Analýza rizika implementace navrhovaných opatření – část 1.

Činnost	Riziko/hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Hodnota rizika	Opatření
<i>Uspořádání schůze vedení s vlastníky</i>	Nedostaví se všichni členové vedení	Odložení schůze	Malá	Malá	Velmi malá	Neřeší se
<i>Určení procesů, které je třeba modelovat</i>	Nesprávné určení modelů, které je třeba modelovat	Opětovné určování procesů k modelování	Malá	Velká	Střední	Přizvat členy vedení v důchodu jako konzultanty
<i>Určení způsobu modelování a odpovědného pracovníka</i>	Nevhodně zvolený způsob modelování	Modely nebudou mít dostatečnou vypovídací schopnost	Střední	Velká	Velká	Zjištění dostatečných informací o dostupných způsobech modelování k posouzení vhodnosti
	Určení nedostatečně kompetentního pracovníka	Prodloužení modelování procesů	Malá	Střední	Malá	Neřeší se
<i>Zvážení koupě licence na program na modelování procesů</i>	Společnost nebude chtít investovat do koupě licence	Modely nemusí být dostatečně přehledné, jednotné, větší časová náročnost	Velká	Střední	Velká	Posoudit návratnost investice a přínosy kvalitních modelů procesů
<i>Podrobné pročtení popisu procesů ve směrnících</i>	Nedostatečné porozumění některých částí textu ve směrnících	Zkreslení modelů na základě chybně pochopených úseků v popisu procesů	Střední	Střední	Střední	Domluvení konzultace s manažerkou kvality
		Opětovné pročtení směrnic	Malá	Střední	Malá	Neřeší se
<i>Podrobné modelování procesů</i>	Proces nebude namodelován přesně podle popisu	Model nebude úplně splňovat svůj účel	Velká	Střední	Velká	Průběžná konzultace s manažerkou kvality
<i>Provedení reengineeringu vybraných procesů</i>	Reengineering nebude proveden důkladně	Nutné opětovné projití modelů, procesů a objevení dalších možných změn k racionalizaci procesu	Malá	Velký	Střední	Zapojení všech zainteresovaných lidí na zajištění konkrétního procesu, vytyčení dostatečného času na vykonání činnosti
	Po čase se ukáže, že změny v procesech nejsou tak efektivní, jak se předpokládalo	Vykonání opětovného reengineeringu.	Střední	Střední	Střední	Důležité neustále proces a jeho výkon (AVP) sledovat a hledat možné racionálnější cesty průběhu

Tab. 12. Analýza rizika implementace navrhovaných opatření – část 2.

Činnost	Riziko/hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Hodnota rizika	Opatření
<i>Seznámení pracovníků s modely</i>	Neorientování se pracovníků v modelech	Nesplnění postavy modelování procesů	Střední	Velká	Velká	Podrobné vysvětlení jednotlivých použitých symbolů, využití odkazů na směrnice
<i>Rozhovory s pracovníky podílejícími se na procesu pro určení časové náročnosti úkolů</i>	Pracovníci budou brát rozhovory jako zdržení	Bude složitější dostat relevantní údaje včas	Střední	Malá	Malá	Neřeší se
	Získávání údajů trvá déle, než se odhadovalo	Ostatní činnosti se zpozdí	Malá	Malá	Velmi malá	Neřeší se
<i>Nové určení aspektů výkonnosti</i>	Nevhodně zvolené aspekty hodnocení výkonnosti	Zvolené aspekty nebudou přesně vystihovat průběh a výkon procesu	Střední	Střední	Střední	Konzultovat výběr aspektů s vlastníky procesu a zainteres. pracovníky
<i>Stanovení žádoucích hodnot AVP</i>	Stanovené hodnoty výkonů procesů nebudou brzy odpovídat požadavkům	Sledování takových aspektů ztratí na významu	Velká	Střední	Velká	Neustále přehodnocovat vhodnost určené výše aspektu
<i>Přetvoření formuláře pro zaznamenávání AVP a jeho uložení do MIS</i>	Přetvořený formulář nebude vyhovující	Nebude mít dostatečnou vypočítací hodnotu pro vlastníka procesu	Střední	Střední	Střední	Sestavení 2 formulářů podrobnější/jednodušší, zahrnutí názoru vlastníka
	Pracovníkům evidence do tohoto formuláře bude připadat zbytečná	Manažerka kvality bude muset připomenout požadavky QMS na evidenci	Velká	Malá	Střední	Pravidelné provádění interních auditů
<i>Porovnání plánované hodnoty AVP se skutečnou</i>	Plánované AVP neodpovídají skutečným	Proces není dostatečně řízen	Střední	Střední	Střední	Průběžně vyhodnocovat výkon procesu, uzpůsobit průběh, aby výkonu bylo dosaženo
	Neochota pracovníků sledovat a formulovat výsledky	Únik podnětů pro další zlepšování průběhu procesů	Malá	Střední	Malá	Neřeší se
<i>Vyhodnocení celkového průběhu procesů</i>	Průběh procesu neprobíhá podle plánu	Není dosaženo plánovaného výkonu procesu	Malá	Velká	Střední	Průběžná kontrola výkonnosti procesu, selektivní zavedení procesního controllingu u vybraných procesů
		Pracovníci nedržují postupy podle směrnic a modelů	Malá	Velká	Střední	

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že největší rizika pro společnost vyplývají jak z určování způsobu modelování, tak z modelování samotného. Stěžejní dopad může také mít koupě modelovacího programu. Obtížnější částí implementace optimalizačních návrhů bude také seznamování pracovníků s modely a stanovení aspektů výkonnosti procesů. U těchto hrozeb je pro minimalizaci pravděpodobnosti jejich výskytu nutné aplikovat opatření.

7.3.4 Zajištění zdrojů pro projekt

Pro implementaci optimalizačních návrhů bude v největší míře potřeba kompetentních pracovníků podílejících se na plnění úkolů v rámci procesů. Tudíž nebude potřeba najmout další pracovníky. Společnost jejich potřebu pokryje z vlastních zdrojů. Odpovědnost za práci těchto kompetentních pracovníků, nese jak vedoucí procesního týmu, tak vlastníci procesů, kteří se proto na realizaci návrhů a hlavně na jejich pravidelném vyhodnocování podílejí. O výsledcích samozřejmě musí být informováno vedení společnosti XY, tedy generální, výkonný a finanční ředitel, kteří následně závěrečnou zprávu z realizace projektu a jeho vyhodnocení odevzdávají majitelům společnosti. Pracovní doba jednotlivých členů realizačního týmu na projektu pravděpodobně nebude přesně stanovena, jelikož se musí i nadále věnovat své běžné práci. Avšak předpokládám, že nejvíce vytížení budou pracovníci, kteří budou návrhy implementovat, a to v realizační fázi projektu, kdy nad prací stráví i 20 hodin týdně.

7.3.5 Technické a technologické řešení

V dnešní době, kdy téměř všechny firmy přechází na procesní řízení, je důležité mít dobře a přehledně nakresleny veškeré procesy, které v podniku probíhají. Samozřejmě jde pak lépe vidět jejich propojení a také lze lépe zajišťovat kvalitu jejich průběhu či sledovat rozpracovanost jednotlivých činností, pak i procesů. Pro lepší modelování procesů je potřeba mít vhodný program pro modelování a simulaci procesů. Pro evidenci zjištěných hodnot aspektů měření výkonnosti je třeba přetvořit formulář, aby v něm bylo možné aspekty porovnávat a vyhodnocovat, a umístit jej do MIS pracovníkem IT. S největší pravděpodobností bude pro posouzení modelů nutné je vytisknout na papír. Je to lepší pro orientaci v procesech, přehlednost a snadnější nalezení možných problematických nebo nepřesných částí. To znamená, že bude potřeba výkonná barevná tiskárna a papíry formátu A3. Samozřejmě bude pro práci nutné, aby měl každý zainteresovaný pracovník svůj počítač. Při pořádání schůzí a projednávání je vhodné dosavadní práci a výsledky stručně shrnout for-

mou prezentace, na kterou budou potřeba připravené materiály pro účastníky, power-point, počítač a dataprojektor.

7.3.6 Odhad nákladů na implementaci opatření

Jelikož je předpokladem, že společnost nevyužije při realizaci projektu outsourcingu, kvůli riziku úniku informací, a vše bude tedy zaštitěno pracovníky firmy, uvažuji všech 7 pracovníků úseku 40 za předpokladu schválení vedení, které se skládá s generálního, výkonného a finančního ředitele, bude složitější vyčíslení režijních nákladů, které jsou se změnami a pracovníky spojeny. Jak jsem uváděla v popisu procesního řízení, společnost náklady vzhledem k jejich povaze nevyčísľuje. Bere to jako nutný posun, který jim zabezpečí přínosy a zisk. Pro odhad nákladů použiji hodinové sazby, uvedené v tabulce (Tab. 3). Členové vedení však mají smluvní platy. Abych mohla alespoň nějaké náklady na každou činnost, na které se podílí vyčísľit, beru v úvahu hodinovou sazbu Expertů, i když jsem si vědoma, že kdyby dostávali rovněž plat na základě odpracovaných hodin, byla by sazba vyšší.

Tab. 13. Odhad nákladů na zavedení optimalizačních návrhů – část 1.

Činnost	Provádí	Počet	Hodinová sazba v Kč	Doba trvání v hod.	Trvání ve dnech	Náklad na činnost v Kč	
<i>Schválení realizace projektu</i>	EX	3	1140	4	0,5	13 680 Kč	13 680 Kč
<i>Vymezení finančních prostředků na projekt a pověření pracovníků</i>	EX	2	1140	4	1	9 120 Kč	12 045 Kč
	SK	1	780	3,75		2 925 Kč	
<i>Naplánování jednotlivých etap projektu a potřebných úkolů</i>	SK	2	780	7,5	1,5	11 700 Kč	16 920 Kč
	K	2	580	4,5		5 220 Kč	
<i>Uspořádání schůze vedení společnosti s vlastníky procesů a vedoucími projektů</i>	EX	4	1140	3	1	13 680 Kč	21 840 Kč
	SK	2	780	3		4 680 Kč	
	K	2	580	3		3 480 Kč	
<i>Určení procesů, které je třeba modelovat pro zvýšení výkonnosti</i>	EX	1	1140	4,5	2	5 130 Kč	17 370 Kč
	SK	2	780	4,5		7 020 Kč	
	K	2	580	4,5		5 220 Kč	
<i>Určení způsobu modelování a odpovědného pracovníka</i>	EX	1	1140	3,5	1	3 990 Kč	5 490 Kč
	SK	2	500	1,5		1 500 Kč	
<i>Zvážení koupě licence na program na modelování procesů</i>	EX	1	1140	0,75	0,1	855 Kč	855 Kč
<i>Podrobné pročtení popisu procesů ve směrnících</i>	K	1	580	15	4	8 700 Kč	15 450 Kč
	JK	1	450	15		6 750 Kč	
<i>Podrobné modelování procesů</i>	K	1	580	75	20	43 500 Kč	77 250 Kč
	JK	1	450	75		33 750 Kč	
<i>Konzultace modelů s vlastníkem procesu</i>	SK	1	780	15	4	11 700 Kč	20 400 Kč
	K	1	580	15		8 700 Kč	

Tab. 14. Odhad nákladů na zavedení optimalizačních návrhů – část 2.

Činnost	Provádí	Počet	Hod. sazba v Kč	Doba trvání v hod.	Trvání ve dnech	Náklad na činnost	
Validace modelů procesů	SK	1	780	15	4	11 700 Kč	20 400 Kč
	K	1	580	15		8 700 Kč	
Modelování procesů podle reálného průběhu	K	1	580	112,5	30	65 250 Kč	115 875 Kč
	JK	1	450	112,5		50 625 Kč	
Vyhodnocení správnosti všech modelů	SK	2	780	22,5	6	35 100 Kč	61 200 Kč
	K	2	580	22,5		26 100 Kč	
Provedení reengineeringu vybraných procesů	EX	1	1140	75	40	85 500 Kč	207 000 Kč
	SK	1	500	112,5		56 250 Kč	
	K	1	580	112,5		65 250 Kč	
Vytvoření hierarchizace modelů	JK	1	450	30	4	13 500 Kč	13 500 Kč
Seznámení pracovníků s modely	SK	1	780	3,75	1	2 925 Kč	5 100 Kč
	K	1	580	3,75		2 175 Kč	
Rozhovory s pracovníky podílejícími se na konkrétním procesu pro určení časové náročnosti výkonů svěřených úkolů	SK	1	780	37,5	27	29 250 Kč	113 250 Kč
	K	1	580	75		43 500 Kč	
	JK	1	450	90		40 500 Kč	
Stanovení nákladů na proces	SK	1	780	18,5	8,5	14 430 Kč	39 555 Kč
	K	1	580	37,5		21 750 Kč	
	JK	1	450	7,5		3 375 Kč	
Nové určení aspektů výkonnosti	SK	2	780	7,5	2	11 700 Kč	16 725 Kč
	K	2	580	3,75		4 350 Kč	
	JK	1	450	1,5		675 Kč	
Stanovení povinnosti AVP pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat	EX	1	1140	0,25	0,03	285 Kč	285 Kč
Stanovení žádoucích hodnot AVP	EX	1	1140	0,75	0,2	855 Kč	1 440 Kč
	SK	1	780	0,75		585 Kč	
Přetvoření formuláře pro AVP a uložení do MIS	K	1	580	0,75	0,1	435 Kč	435 Kč
Porovnání plánované hodnoty AVP se skutečnou, formulace závěrů	SK	1	780	1,5	0,4	1 170 Kč	2 040 Kč
	K	1	580	1,5		870 Kč	
Revidování procesů na základě zjištěných výkonů	SK	1	780	15	4	11 700 Kč	20 400 Kč
	K	1	580	15		8 700 Kč	
Vyhodnocení celkového průběhu procesů	SK	1	780	30	8	23 400 Kč	40 800 Kč
	K	1	580	30		17 400 Kč	
Formulace případných dalších zlepšení	EX	1	1140	7,5	3,5	8 550 Kč	31 260 Kč
	SK	2	780	7,5		11 700 Kč	
	K	2	580	6		6 960 Kč	
	JK	2	450	4,5		4 050 Kč	
Seznámení a konzultace se zaměstnanci o výsledcích	EX	1	1140	3,75	0,5	4 275 Kč	4 275 Kč
Celkové odhady				174	8,3	Náklady na projekt	894 840 Kč

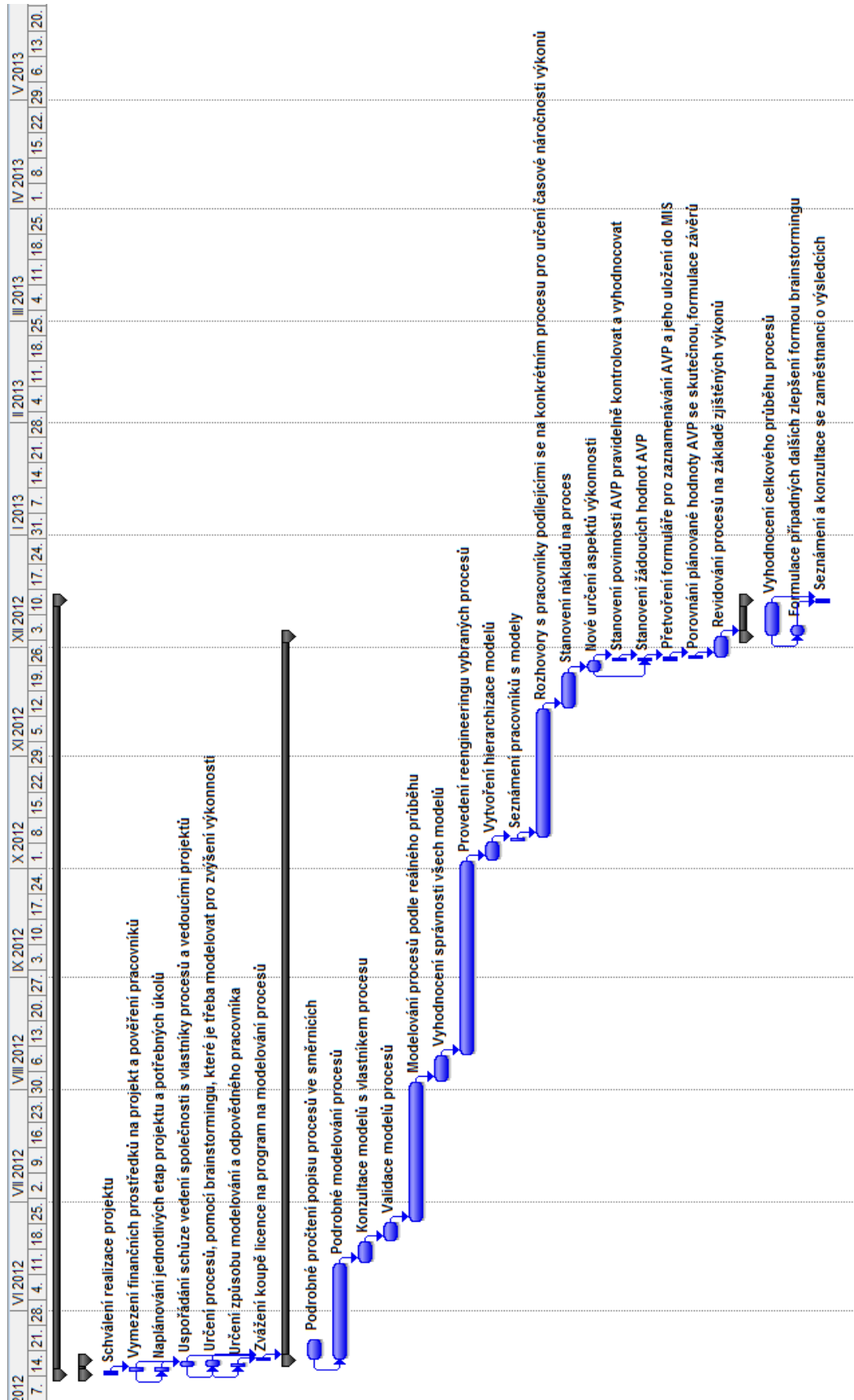
Celkové odhadované interní náklady na implementaci navrhovaných optimalizačních změn jsou přibližně ve výši 894 840 Kč. Za nejdražší činnost v rámci těchto návrhů vidím reengineering procesů společnosti, na které se podílí Expert, Senior konzultant a Konzultant. Jedinou činností, na které se podílí všichni pracovníci s úseku 40, je formulace případných dalších zlepšení, a odhadované interní náklady činí 31 260 Kč. Za předpokladu, že 1 pracovní den má 7,5 hodiny a průměrný počet pracovních dní v měsíci je 21, by pracovníci na výše uvedených činnostech měli strávit přibližně 174 dní práce, tedy něco přes 8 měsíců. Což lépe zobrazuje následující harmonogram.

7.3.7 Harmonogram projektu

Obrázky níže znázorňují Ganttův diagram a harmonogram činností, odpovědnost za tyto činnosti a časovou a nákladovou náročnost celého navrhovaného projektu optimalizace procesního řízení. Časová jednotka použitá v Ganttově diagramu, jak je patrné, je hodina. Jelikož jde o projekt, jehož realizace přesahuje půl roku, zvolila jsem 3 milníky, kontrolní body, předpokládám ale, že veškeré činnosti budou vykonávány zodpovědně a průběžně kontrolovány. Jak znázorňuje i uvedený obrázek (Obr. 36), při implementaci návrhů navrhuji postupovat více méně po jednotlivých krocích. Avšak některé činnosti lze vykonávat souběžně, proto je zde patrné, že tímto krokem lze zkrátit implementaci návrhů o 10 dní oproti odhadu v bodu 7.3.6 této práce. Po schválení projektu je důležité před prvním milníkem vymezit finanční a lidské zdroje, aby realizace projektu mohla být zahájena. Poté následuje posloupnost činností, které postupně zavádějí návrhy do společnosti. Po posledním milníku je celý projekt vyhodnocen a jsou přijímány možné další návrhy ke zlepšení průběhu procesů. Kdybych v programu MS Project zadala označit kritickou cestu, pokrývala by téměř všechny činnosti. To znamená, že pokud by společnost chtěla projekt dokončit podle výše naplánovaného termínu, musela by činnosti dělat postupně jednu po druhé a u žádné se nezpozdít. Myslím, že v zájmu lepšího přístupu k procesům a se zapojením všech pracovníků úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství, je reálné stihnout dokončit projekt v termínu.

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů	Náklady
1	[-] Projekt implementace optimalizačních návrhů	163,95 dny	14.5. 12	13.12. 12			894 840,00 Kč
2	[-] Plánování projektu	4,5 dny	14.5. 12	18.5. 12			88 200,00 Kč
3	Schválení realizace projektu	7,5 hodin	14.5. 12	14.5. 12		Expert	13 680,00 Kč
4	Vymezení finančních prostředků na projekt a pověření pracovníků	11,25 hodin	14.5. 12	16.5. 12	3	Expert;Senior konzultant	12 045,00 Kč
5	Naplánování jednotlivých etap projektu a potřebných úkolů	12 hodin	14.5. 12	16.5. 12	4SS	Senior konzultant;Konzultant	16 920,00 Kč
6	Uspořádání schůze vedení společnosti s vlastníky procesů a vedoucími projektů	9 hodin	16.5. 12	17.5. 12	5,4	Expert;Senior konzultant;Konzultant	21 840,00 Kč
7	Určení procesů, pomocí brainstormingu, které je třeba modelovat pro zvýšení výkonnosti	13,5 hodin	16.5. 12	18.5. 12	6SS	Expert;Senior konzultant;Konzultant	17 370,00 Kč
8	Určení způsobu modelování a odpovědného pracovníka	5,25 hodin	16.5. 12	17.5. 12	7SS	Expert;Senior konzultant	5 490,00 Kč
9	Zvážení koupě licence na program na modelování procesů	0,75 hodin	18.5. 12	18.5. 12	8;7;6	Expert	855,00 Kč
10	[-] Zahájení realizace projektu	150,95 dny	18.5. 12	3.12. 12	9		730 305,00 Kč
11	Podrobné pročtení popisu procesů ve směrnících	30 hodin	18.5. 12	23.5. 12		Konzultant;Junior konzultant	15 450,00 Kč
12	Podrobné modelování procesů	150 hodin	18.5. 12	13.6. 12	11SS	Konzultant;Junior konzultant	77 250,00 Kč
13	Konzultace modelů s vlastníkem procesu	30 hodin	13.6. 12	19.6. 12	12	Senior konzultant;Konzultant	20 400,00 Kč
14	Validace modelů procesů	30 hodin	19.6. 12	25.6. 12	13	Senior konzultant;Konzultant	20 400,00 Kč
15	Modelování procesů podle reálného průběhu	225 hodin	25.6. 12	2.8. 12	14	Konzultant;Junior konzultant	115 875,00 Kč
16	Vyhodnocení správnosti všech modelů	45 hodin	2.8. 12	10.8. 12	15	Senior konzultant;Konzultant	61 200,00 Kč
17	Provedení reengineeringu vybraných procesů	300 hodin	10.8. 12	2.10. 12	16	Expert;Senior konzultant;Konzultant	207 000,00 Kč
18	Vytvoření hierarchizace modelů	30 hodin	2.10. 12	8.10. 12	17	Junior konzultant	13 500,00 Kč
19	Seznámení pracovníků s modely	7,5 hodin	8.10. 12	9.10. 12	18	Senior konzultant;Konzultant	5 100,00 Kč
20	Rozhovory s pracovníky podléjícími se na konkrétním procesu pro určení časové náročnosti výkonů	202,5 hodin	9.10. 12	13.11. 12	19	Senior konzultant;Konzultant;Junior konzultant	113 250,00 Kč
21	Stanovení nákladů na proces	63,75 hodin	13.11. 12	23.11. 12	20	Konzultant;Junior konzultant	39 555,00 Kč
22	Nové určení aspektů výkonnosti	12,75 hodin	23.11. 12	27.11. 12	21	Senior konzultant;Konzultant;Junior konzultant	16 725,00 Kč
23	Stanovení povinnosti AVP pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat	0,38 hodin	27.11. 12	27.11. 12	22	Expert	285,00 Kč
24	Stanovení žádoucích hodnot AVP	1,5 hodin	27.11. 12	27.11. 12	23;22SS	Expert;Senior konzultant	1 440,00 Kč
25	Přetvoření formuláře pro zaznamenávání AVP a jeho uložení do MIS	0,75 hodin	27.11. 12	27.11. 12	24	Konzultant	435,00 Kč
26	Porovnání plánované hodnoty AVP se skutečnou, formulace závěrů	3 hodin	27.11. 12	27.11. 12	25	Senior konzultant;Konzultant	2 040,00 Kč
27	Revidování procesů na základě zjištěných výkonů	30 hodin	27.11. 12	3.12. 12	26	Senior konzultant;Konzultant	20 400,00 Kč
28	[-] Dokončení a vyhodnocení projektu	8,5 dny	3.12. 12	13.12. 12	27		76 335,00 Kč
29	Vyhodnocení celkového průběhu procesů	60 hodin	3.12. 12	13.12. 12		Senior konzultant;Konzultant	40 800,00 Kč
30	Formulace případných dalších zlepšení formou brainstormingu	25,88 hodin	3.12. 12	6.12. 12	29SS	Expert;Senior konzultant;Konzultant;Junior konzultant	31 260,00 Kč
31	Seznámení a konzultace se zaměstnanci o výsledcích	3,75 hodin	13.12. 12	13.12. 12	29;30	Expert	4 275,00 Kč

Obr. 35. Harmonogram činností v rámci implementace návrhů



Obr. 36. Ganttův diagram projektu implementace optimalizačních návrhů

7.3.8 Zhodnocení přínosu projektu

Všechny navrhované změny v přístupu k procesnímu řízení ve společnosti vedou hlavně k detailnějšímu monitoringu, a tím i důkladnějšímu řízení hlavních procesů. Fakt, že řízení procesů přináší žádaný efekt, neznamená, že tomu tak bude napořád. Neustále je nutné něco zlepšovat a myslím, že je právě vhodný čas se z tohoto hlediska zaměřit na procesy společnosti XY. Každé změně předchází prvotní impulz a já věřím, že tato práce tím potřebným impulzem pro společnost bude. Ve své práci jsem připomínkovala některé části ve směrnících popisující hlavní procesy, a také jsem uvedla více detailů v procesní mapě společnosti. Na základě toho jsem se snažila co nejpodrobněji namodelovat těchto pět hlavních procesů. K modelování byl použit jeden ze skupiny programů ARIS, který má jako každý program své specifické postupy modelování, proto bylo nutné vytvořit k němu legendu, to přispěje k lepšímu porozumění pracovníků při seznamování se s modely. Díky podrobnému namodelování všech procesů bude možné pro všechny zainteresované strany lépe pochopit průběh všech procesů, jejich propojenost, rozpoznat zodpovědnost jednotlivých pracovníků za činnosti v rámci procesů a hlavně budou jasnější opatření a činnosti, které bude nutné provést pro hladký průběh procesu k maximální spokojenosti zákazníka. Modely mohou vystihovat různou podrobnost, proto ti pracovníci, kteří nepotřebují porozumět všem podrobnostem pro řízení procesu, stačí pro dokreslení obrázku po přečtení popisu procesu ve směrnících model stručnější. Společností namodelované procesy, které jsou ve směrnících, nejsou špatně, jen nejsou dostatečně podrobné pro efektivní řízení procesu. To také znamená, že u všech procesů budou stanoveny aspekty výkonnosti, díky jejichž sledování bude možné lépe zajistit určitý standard kvality výkonu. Bohužel přínosnost pravidelného vyhodnocování aspektů a jejich vhodné zvolení lze posoudit až po delším časovém období. Jelikož společnost tyto aspekty nějakým způsobem sepsané měla, ale nesledovala je, je třeba brát v úvahu, že se během sledovaného období aspekty a jejich navrhnuté hodnoty mohou změnit tak, aby co nejlépe společnosti vyhovovaly a co nejlépe vystihovaly výkon daného procesu. Mnou nastavené meze představují proto pro společnost jakýsi odrazový můstek. Dopředu bude také znám přibližný čas trvání každého procesu, u kterého tento údaj bude mít smysl z hlediska opakovatelnosti procesu, a to díky určení doby trvání každé činnosti. Vyčíslení nákladů na jednotlivé činnosti v rámci procesu, kde vznikají určitá možná zacyklení činností, jako je to u odstraňování připomínek v procesu „Realizace zakázky“, společnosti poskytnou pohled na místa možné úspory nákladů. Může

se tak předejít někdy zbytečnému narůstání nákladů na realizaci zakázky a pracovník, který by se touto činností zabýval, může využít své síly efektivněji jinde. Pro evidenci navyšování nákladů, a také pro sledování aspektů výkonnosti procesů, jsem vytvořila návrhy možných formulářů, které by tuto činnost ulehčily. Tyto údaje je možné také zobrazit přímo v modelech procesů. Důležitým předpokladem pro procesní řízení je neustálé revidování průběhu procesů a jejich popisu, kvůli tomu, aby vždy zobrazovaly skutečnost. Pokusila jsem se navrhnout některé změny v procesech, tak, aby lépe vystihovaly popis ve směrnících. Díky pravidelným sezením s pracovníky zajišťující průběh proces je možné najít další podmínky pro změnu procesů k jejich racionálnějšímu průběhu. Procesní controlling zabezpečuje kontrolu a vyhodnocování procesů. Do tohoto přístupu zapadá většina navrhovaných optimalizačních změn, proto jsem namodelovala nový proces, který by vystihoval postup při vyhodnocování a kontrole procesů a vstupy k němu potřebné. Udržením a optimalizací procesů se pak zvyšuje konkurenceschopnost společnosti, která je důležitá pro postavení společnosti na trhu. Důležité je nezapomínat, že řízení optimalizovaných a racionálně probíhajících procesů přináší největší efekt, pokud zdokonalování procesů představuje neustálý, opakující se uzavřený cyklus. Společnost XY za poslední roky dokázala, že chce jít ve svém vývoji vpřed a v procesním řízení vidí přínosy pro svou budoucnost. Tyto výše uvedené navrhované změny představují změny hlavně v přístupu k procesům, a pro posouzení jejich efektivnosti je potřeba nějaký čas. Nejedná se o změny, které by časem pokryly náklady na ně vynaložené vygenerovanými tržbami, tudíž by bylo nepřesné odhadovat nějakou dobu návratnosti investice. Jejich přínosy představují hlavně racionalizaci práce, zefektivnění řízení, možnou úsporu nákladů a času, což může přinést spokojenější zákazníky, nové zákazníky, tudíž více zakázek a pak i více tržeb.

ZÁVĚR

Filozofii procesního řízení vystihuje heslo: *Procesy na prvním místě!* Proto cílem této práce bylo navrhnout takové změny ve společnosti XY, které by optimalizovaly přístup k procesům a zefektivnění jejich výkonu. Výsledkem celé práce je souhrn optimalizačních návrhů a zhodnocení jejich přínosu.

Po provedení analýzy současného stavu procesního řízení ve společnosti vyplynulo několik připomínek k popisu hlavních procesů ve směrnících. Za jeden z hlavních nedostatků v rámci směrnic jsem označila stručnost modelů procesů, které jsou v této podobě nedostatečné pro neustálé zefektivňování průběhu procesů. Z tohoto důvodu bylo nutné důkladné pročtení směrnic společnosti a podrobné namodelování procesů. Po tomto kroku byly patrně veškeré potřebné vstupy do všech pěti hlavních procesů a zainteresovaní pracovníci na jednotlivých činnostech. Aby bylo uskutečnitelné porovnávat procesy a najít místa, která je možné zlepšit, bylo také nutné namodelovat procesy podle reálného průběhu. Pro tuto činnost jsem zvolila průběh procesů v úseku 40. Když byly takto procesy namodelované, bylo už možné zabývat se časovou a nákladovou náročností každé činnosti v rámci procesu, což postupně odkrývalo možné místa úspory a změn. U procesu „Realizace zakázky“ jsem naznačila, jak moc je důležité sledovat průběh procesu a vědět, kdy už se proces začíná ubírat nežádaným směrem a roste jeho nákladnost. V rámci tohoto procesu existují totiž zacyklena místa, která mohou výrazně ovlivnit konečné náklady na proces. Pro sledování těchto míst lze využít navržený formulář, který lze zaslat zákazníkovi, aby byl informován o problému, který nastal a věděl o možném nárůstu ceny. Přičemž po rozhovorech s pracovníky úseku 40 byly vyčísleny i celkové náklady na tento proces, a to výši 301 415 Kč. Zároveň bylo na tomto procesu ukázáno, že tyto údaje o nákladech lze zobrazit i v modelu. Za velmi důležitou navrhovanou změnu v rámci této práce považuji zvolení a nastavení aspektů pro hodnocení výkonnosti procesů. A jako s každou důležitou věcí, tak i zde jde implementace tohoto návrhu ruku v ruce s dosti vysokým rizikem. Společnosti jsem vymezila pro každý hlavní proces jeden nebo dva aspekty a nastavila u nich maximální nebo minimální mez. Důležité je tyto aspekty pravidelně vyhodnocovat, proto jsem stanovila minimálně čtvrtroční interval vyhodnocování aspektů. Pro evidenci zjištěných hodnot a jako podklad pro takové vyhodnocení může sloužit upravený formulář pro evidenci a hodnocení aspektů.

Všechny navrhované změny hezky zastřešuje návrh zavedení procesního controllingu, jako dalšího nejen kontrolního systému. Controllingem představuje důležitou součást procesní-

ho řízení. Představuje totiž jakousi zpětnou vazbou pro procesní modelování. Poskytuje zpětný a reálný obraz o probíhajících procesech ve firmě. Díky tomu může společnost zkontrolovat, zda procesy opravdu probíhají podle popisu v procesní dokumentaci. Jeho důležitost jsem se snažila naznačit novým modelem, který zobrazuje posloupnost činností, jež je nutné dělat u každého procesu, aby mohl být lépe řízen. Jako nejnákladnější návrh v rámci této práce jsem odhadla reengineering procesů, na kterém se podílí Expert, Senior konzultant a Konzultant. Tato činnost si totiž vyžaduje důkladné procházení procesů a hledání duplicitních činností a racionálnější, efektivnějšího průběhu procesu, což není mnohdy zrovna jednoduché. V rámci realizace tohoto projektu se jako největší rizika, díky metodě RIPRAN, jeví určování způsobu modelování i samotné modelování. Obtížnější částí bude také seznamování pracovníků s modely. Implementace návrhů prostřednictvím úseku průmyslového inženýrství a procesního poradenství bude společnost stát přibližně 894 840 Kč a trvat něco málo přes 8 měsíců.

Vážím si toho, že mi společnost vyšla vstříc při vyslovení požadavku na spolupráci na mé diplomové práci. Cíle této práce byly naplněny, a proto věřím, že se stane minimálně spouštěčem nových nápadů a vylepšování na základě poskytnutí jiného pohledu na současné procesní řízení společnosti.

Na závěr bych si dovolila použít následující citát, který myslím trefně vystihuje nikdy nekončící práci při řízení, sledování, zlepšování a hodnocení procesů, a také situaci, ve které se nachází většina českých firem.

„Procesní řízení je nikdy nekončící proces, a firma, která hlásí: „Zavedli jsme procesní řízení!“, je teprve na začátku.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BASL Josef, TŮMA Miroslav a Vít GLASL, 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská Univerzita. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- BURIANOVÁ Lenka, DUDOVÁ, Pavla, SOCHORCOVÁ Miroslava a Jiří KRAJČA, 2010. *Studie proveditelnosti inovačního projektu Ekonomicko-manažerské olympiády*. Zlín. 38 s. Semestrální práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- DUDOVÁ, Pavla, 2011. *Procesní management*. Zlín. 16 s. Semestrální práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- HÁJKOVÁ, Michaela, 2010. *Projekt zvýšení efektivity vybraných procesů údržby energetiky ve společnosti XY s využitím zásad procesního řízení*. Zlín. 16 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- HAMMER, Michael, 2002. *Agenda 21, co podnik musí udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- IDS Scheer ČR, 2002. *Základy systému ARIS: metodická příručka*. Brno: IDS Scheer ČR. 325 s.
- KOCOUREK, Zdeněk a Lenka ODEHNALOVÁ, 2007 (12). *Procesní řízení v organizaci*. Časopis Moderní řízení. 38-42. ISSN 0026-8720.
- KOVÁCS, Jan, 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- LUKASÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK, 2004. *Procesní řízení: Učební text pro distanční studium* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Přírodovědecká fakulta, Katedra informatiky a počítačů. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf
- PROCHÁZKA, Jaroslav, 2006. *Procesní řízení realizace projektů: Studijní materiály pro distanční kurz* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita, 68 s., [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeniProjektu.pdf
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. vyd., aktualizované, rozšířené. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- Společnost XY, 2010a. *Směrnice nA1*. Zlín. 19 s.

Společnost XY, 2010b. *Směrnice nA2: Příloha č. 1*. Zlín. 1 s.

Společnost XY, 2010c. *Směrnice nB1*. Zlín. 10 s.

Společnost XY, 2010d. *Směrnice nB2*. Zlín. 6 s.

Společnost XY, 2010e. *Směrnice nB3*. Zlín. 9 s.

Společnost XY, 2010f. *Směrnice nB4*. Zlín. 7 s.

Společnost XY, 2010g. *Směrnice nB5*. Zlín. 6 s.

Společnost XY, 2010h. *Směrnice nC1: Příloha č. 4*. Zlín. 46 s.

Společnost XY, 2010i. *Směrnice nD3*. Zlín. 8 s.

ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. 193 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMÁNEK, Jaroslav, 2001. *Reengineering a management změn: sborník článků, přednášek a studií*. Praha: Computer Press. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Vydavatelství Technické Univerzity. 206 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

VEBER Jaromír a kol., 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

VYSUŠIL, Jiří, 1999. *Edice: Poradce controllingu*. Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník názvosloví metod a nástrojů používaných v controllingu, 2. dotisk, Praha: Profess Consulting. 136 s. ISBN 80-7259-007-3.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

ARIS Community. 2012. *Event-driven process chain (EPC): Overview Event-driven Process Chain notation* [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>

Free Management Library: Online Integrated Library for Personal, Professional and Organizational Development. *Performance Management: Benefits and Concerns* [online]. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z:

<http://managementhelp.org/performance/index.htm>

HANKE, Michael, 2008-01-31 (a). *Procesní controlling*. In: *Business world* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/procesni-controlling-2402>

HANKE, Michael, 2008-04-17 (b). *Procesní controlling v praxi*. In: *Business world* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/procesni-controlling-v-praxi-2145>

Inter Informatics: Individually provided services, 2012. *Co je Process Performance Management*. [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/co-je-process-performance-management.html>

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví, 2011. Ministerstvo spravedlnosti. [online]. [cit. 2011-10-10]. *Obchodní rejstřík*. Dostupné z WWW:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=181521&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=d68492c16ba85061a113ab1383f55270&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=3330&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=10.10.2011>

Společnost XY, 2011. *Interní materiály uložené v MIS*. [online]. [cit. 2012-02-12]. Zlín.

ZÁMEČNÍK, Roman. 2011. *Controlling: Procesní a projektový controlling*. FinPort: Znalostní portál finančního řízení [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z:

http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:procesni_a_projektovy_controlling:ulohy_a_nastroje_procesniho_controllingu

POČÍTAČOVÝ PROGRAM

IDS Scheer, 2006. *Demo7.0 pro ARIS Business Architect*, [počítačový soubor]. Ver. 7.0.1.

Praha. [cit. 2012-03-04]. Demonstrační soubor Demo7.0 jako součást instalace systému

ARIS. Serverová část aplikace na MS Windows Server 2003, klientská část aplikace na MS Windows Vista

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
ARIS PPM	Architecture of Integrated Information Systems Process Performance Management
AVP	Aspekt výkonnosti procesu
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced ScoreCard
EN	Evropská norma
EPC	Event driven Process Chain
EX	Expert
HOBE	House Of Business Engineering
ISO	International Standard Organization
IT	Informační technologie
JK	Junior konzultant
K	Konzultant
MIS	Manažerský informační systém
MS	Microsoft
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PI	Průmyslové inženýrství
PPM	Process Performance Management
PR	Public Relations
QMS	Quality Management System
RIPRAN	RISk PROject ANalysis
SK	Senior konzultant
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TQM	Total Quality Management
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Ukázka modelu procesu.....</i>	15
<i>Obr. 2. Toky v procesní organizaci.....</i>	18
<i>Obr. 3. Ukázka formuláře pro analýzu procesů</i>	21
<i>Obr. 4. Vlivy na jakost procesu.....</i>	21
<i>Obr. 5. Dům ARIS.....</i>	27
<i>Obr. 6. Znázornění koncepce ARIS.....</i>	28
<i>Obr. 7. Ukázka modelu tvorby přidané hodnoty.....</i>	29
<i>Obr. 8. Ukázka modelu přiřazení funkce</i>	30
<i>Obr. 9. Process Performance Management.....</i>	31
<i>Obr. 10. Fáze zavádění procesního</i>	31
<i>Obr. 11. Organizační schéma společnosti</i>	36
<i>Obr. 12. Vyjádření podílu jednotlivých tržeb</i>	38
<i>Obr. 13. Objem zakázek realizovaných jednotlivými úseky.....</i>	39
<i>Obr. 14. Harmonogram práce na projektu.....</i>	43
<i>Obr. 15. Ganttův diagram projektu</i>	44
<i>Obr. 16. Úryvek ze směrnice nB1</i>	47
<i>Obr. 17. Upravené vymezení procesů společnosti</i>	50
<i>Obr. 18. Model přidané hodnoty pro hlavní procesy.....</i>	51
<i>Obr. 19. Rozvětvení procesu „Obchodní činnosti“</i>	52
<i>Obr. 20. Řešení uzavření smlouvy v původním schématu.....</i>	54
<i>Obr. 21. Řešení problematiky uzavření smlouvy v upraveném schématu.....</i>	55
<i>Obr. 22. Úprava začátku modelu směrnice nB2</i>	57
<i>Obr. 23. Redukce bodu „Sepsání odběratelské smlouvy“</i>	58
<i>Obr. 24. Část původního procesu „Realizace zakázky“</i>	60
<i>Obr. 25. Zobrazení úprav ve schématu procesu „Dodání zákazníkovi“</i>	61
<i>Obr. 26. Úpravy procesu „Kontrakční řízení“ podle reality</i>	62
<i>Obr. 27. Redukce pracovníků jedné z činností procesu</i>	63
<i>Obr. 28. Schéma procesu „Obchodní činnosti“</i>	65
<i>Obr. 29. Schéma procesu realizace zakázky.....</i>	66
<i>Obr. 30. Schéma procesu „Dodání zákazníkovi“</i>	67
<i>Obr. 31. Posloupnost cílů v rámci projektu.....</i>	68

<i>Obr. 32. Návrh přidání činnosti do modelu procesu „Realizace zakázky“</i>	73
<i>Obr. 33. Naznačení úpravy procesu „Dodání zákazníkovi“</i>	74
<i>Obr. 34. Diagram zainteresovaných stran</i>	83
<i>Obr. 35. Harmonogram činností v rámci implementace návrhů</i>	92
<i>Obr. 36. Ganttův diagram projektu implementace</i>	93

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Možná kritéria pro identifikaci procesů v podniku</i>	19
<i>Tab. 2. Multiplikátor vlastního kapitálu</i>	39
<i>Tab. 3. Hodinové sazby jednotlivých funkčních míst</i>	71
<i>Tab. 4. Možná úspora nákladů při přehodnocení kompetencí.....</i>	72
<i>Tab. 5. Vyčíslení nákladů na proces „Realizace zakázky“</i>	76
<i>Tab. 6. Vyčíslení možných variant cesty procesu</i>	77
<i>Tab. 7. Shrnutí navrhovaných aspektů a jejich hodnot pro hlavní procesy.....</i>	81
<i>Tab. 8. SWOT analýza optimalizačních návrhů.....</i>	82
<i>Tab. 9. Matice odpovědnosti</i>	84
<i>Tab. 10. Údaje pro určení hodnoty rizika.....</i>	85
<i>Tab. 11. Analýza rizika implementace navrhovaných opatření – část 1.</i>	86
<i>Tab. 12. Analýza rizika implementace navrhovaných opatření – část 2.</i>	87
<i>Tab. 13. Odhad nákladů na zavedení optimalizačních návrhů – část 1.</i>	89
<i>Tab. 14. Odhad nákladů na zavedení optimalizačních návrhů – část 2.</i>	90

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ SPOLEČNOSTI**
- PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA**
- PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO UKAZATELE PROCESU**
- PŘÍLOHA P IV: UPRAVENÝ FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ VYBRANÉHO ASPEKTU VÝKONNOSTI PROCESU**
- PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ NA EVIDENCI NAVÝŠENÍ NÁKLADŮ NA PROCES**
- PŘÍLOHA P VI: LEGENDA K PROGRAMU ARIS**
- PŘÍLOHA P VII: MODEL PŘIDANÉ HODNOTY PRO OBCHODNÍ ČINNOSTI**
- PŘÍLOHA P VIII: MODEL OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ PODLE SMĚRNICE NB1**
- PŘÍLOHA P IX: MODEL NÁKUPU PODLE SMĚRNICE NB2**
- PŘÍLOHA P X: MODEL VÝZKUMU A VÝVOJE PODLE SMĚRNICE NB3**
- PŘÍLOHA P XI: MODEL REALIZACE ZAKÁZKY PODLE SMĚRNICE NB4**
- PŘÍLOHA P XII: MODEL DODÁNÍ ZÁKAZNÍKOVI PODLE SMĚRNICE NB5**
- PŘÍLOHA P XIII: MODEL OBCHODNÍ ČINNOSTI –REÁLNÝ PRŮBĚH V ÚSEKU 40 PRO PODNIKOVÉ ZAKÁZKY**
- PŘÍLOHA P XIV: MODEL OBCHODNÍ ČINNOSTI –REÁLNÝ PRŮBĚH V ÚSEKU 40 PRO VEŘEJNÉ ZAKÁZKY**
- PŘÍLOHA P XV: MODEL REALIZACE ZAKÁZKY – REÁLNÝ PRŮBĚH V ÚSEKU 40**
- PŘÍLOHA P XVI: MODEL DODÁNÍ ZÁKAZNÍKOVI – REÁLNÝ PRŮBĚH V ÚSEKU 40**
- PŘÍLOHA P XVII: MODEL REALIZACE ZAKÁZKY S NÁKLADY A DOBOU TRVÁNÍ**
- PŘÍLOHA P XVIII: NOVÝ MODEL PRO KONTROLU A VYHODNOCOVÁNÍ PROCESŮ**

PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ SPOLEČNOSTI

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT společnosti XY							
Ozn.	Text	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08
I.	Tržby za prodej zboží						
II.	Výkony	77 605	62 340	-20%	55 983	-10%	-28%
	1. Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	77 605	57 716	-26%	59 691	3%	-23%
	2. Změna stavu zásob vlastní výroby	0	4 624		-3 708	-180%	
B	Výkonová spotřeba	43 380	15 190	-65%	12 764	-16%	-71%
	1. Spotřeba materiálu a energie	2 698	1 487	-45%	1 192	-20%	-56%
	2. Služby	40 682	13 703	-66%	11 572	-16%	-72%
+	Přidaná hodnota	34 225	47 150	38%	43 219	-8%	26%
C	Osobní náklady	75 885	44 050	-42%	41 001	-7%	-46%
	1. Mzdové náklady	59 450	34 331	-42%	30 500	-11%	-49%
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 010	9 302	-42%	10 079	8%	-37%
	4. Sociální náklady	425	417	-2%	422	1%	-1%
D	Daně a poplatky	94	79	-16%	66	-16%	-30%
E	Odpisy DHM a DNM	1 174	1 034	-12%	762	-26%	-35%
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	23	589	2461%	17	-97%	-26%
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	23	589	2461%	17	-97%	-26%
F	Zůstatková cena prodaného DM	0	279		0	-100%	
	1. Zůstatková cena prodaného DM a mat.	0	279		0	-100%	
G	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexní NPO	18	93	417%	0	-100%	-100%
IV.	Ostatní provozní výnosy	59 580	1 026	-98%	250	-76%	-100%
H	Ostatní provozní náklady	192	518	170%	337	-35%	76%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	16 465	2 712	-84%	1 320	-51%	-92%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	6 000	0	-100%	0		-100%
J	Prodané cenné papíry a podíly	156	0	-100%	0		-100%
VII.	Výnosy z DFM	0	1 163		0		
	2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	0	1 163		0		
X.	Výnosové úroky	6	50	733%	37	-26%	517%
N	Nákladové úroky	24	18	-25%	21	17%	-13%
XI.	Ostatní finanční výnosy	2	15	650%	2	-87%	0%
O	Ostatní finanční náklady	774	769	-1%	170	-78%	-78%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	5 054	441	-91%	-152	-134%	-103%
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 845	0	-100%	302		-92%
	1. splatná	3 845	0	-100%	302		-92%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	19 271	3 163	-84%	866	-73%	-96%
*	MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1 597	5	-100%	0	-100%	-100%
	VÝNOSY CELKEM	144 813	65 188	-55%	56 289	-14%	-61%
	NÁKLADY CELKEM	125 542	62 030	-51%	55 423	-11%	-56%
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ PO ZDANĚNÍ	19 271	3 158	1157%	866	-73%	-96%

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Zákazník (objednatel):
Název zakázky:
Číslo smlouvy:

Vážený zákazníku,

naším cílem je poskytovat kvalitní služby a rozvíjet je tak, aby co nejvíce odpovídaly Vašim požadavkům, proto si dovoluujeme Vás požádat o zodpovězení níže uvedených otázek.

Otázky 1 a 2 ohodnoťte známkou 1 – 5 (popř. N)

1 velmi dobré (velmi vysoká úroveň)	3 dobré (postačující úroveň)	5 nevyhovující (nedostatečná úroveň)
2 vyhovující (vysoká úroveň)	4 spíše nevyhovující (nízká úroveň)	N nemohu hodnotit (uved'te i důvod proč nehodnotíte)

Otázky 3, 4 a 5 zaškrtněte variantu

Jak jste spokojen/spokojena s:

1. Kvalita odvedené práce _____
Uved'te důvod, proč nehodnotíte:
2. Odbornost a profesionalita poradců _____
Uved'te důvod, proč nehodnotíte:
3. Splňuje produkt Vaše požadavky na jeho užití? (Funguje to?)
 ANO
 NE
 S výhradami
Uved'te výhrady:
4. Jakým způsobem jste získal kontakt na naši společnost?
 Internet
 Výstava/veletrh
 Propagační materiál
 Jiný zákazník
 Jiný způsob – uved'te:
5. Jak hodnotíte poměr cena/užitná hodnota výrobku?
 1 velmi dobrý
 2 vyhovující
 3 dobrý
 4 spíše nevyhovující, uved'te proč:
 5 nevyhovující, uved'te proč:

 Ne, nemohu hodnotit, uved'te důvod, proč nehodnotíte:

PŘÍLOHA P IV: UPRAVENÝ FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ VYBRANÉHO ASPEKTU VÝKONNOSTI PROCESU

<i>Proces</i>	Hlavní
<i>Název</i>	Realizace zakázky
<i>Vlastník procesu</i>	Výkonný ředitel
<i>Aspekt procesu</i>	Počet řešených neshod po kontrole zakázky
<i>Požadovaná hodnota</i>	Celkový počet zakázek, ve kterých jsou řešeny neshody po tomto bodu, nesmí přesáhnout 20% ze všech realizovatelných zakázek
<i>Pracovník evidující AVP</i>	
<i>Datum vyhodnocování</i>	
<i>Datum posledního vyhodnocování</i>	
<i>Závěry z posledního vyhodnocování</i>	

EVIDENCE ZJIŠTĚNÝCH HODNOT ASPEKTU PROCESU				
Datum	Zakázka	Počet neshod	Příčina	Opatření

Zakázek celkem	Počet zjištěných neshod	% vyjádření výskytu neshod	Naplnění aspektu výkonnosti v %

<i>Vyhodnocení aspektu</i>	
<i>Opatření</i>	
<i>Vhodnost aspektu</i>	

datum

podpis odpovědné osoby

PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ NA EVIDENCI NAVÝŠENÍ NÁKLADŮ NA PROCES

<i>Hlavní proces</i>	Realizace zakázky
<i>Zakázka, pro</i>	
<i>Číslo zakázky</i>	
<i>Garant zakázky</i>	
<i>Plánovaný rozpočet zakázky (v Kč)</i>	

Odstraňování neshod	Počet	Požadovaná hodnota AVP	Příčina	Navýšení nákladů (v Kč)	Nový rozpočet
Po zamítnutí plánu realizace		max. u 25% zakázek z celkového počtu			
Po zjištění stanoviska zákazníka na změnu smlouvy		max. u 10% zakázek z celkového počtu			
Po prezentaci výsledků u zákazníka		max. u 1-2% zakázek z celkového počtu			
CELKEM		X	X		

Závěrečné odůvodnění a shrnutí:

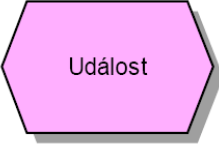

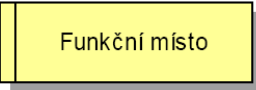
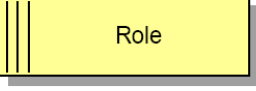
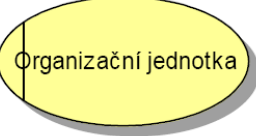
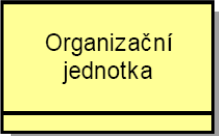
Zákazník byl informován o možném navýšení ceny: ANO NE

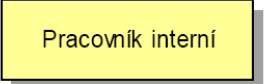
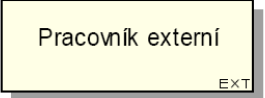

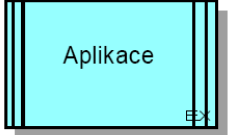
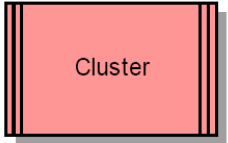
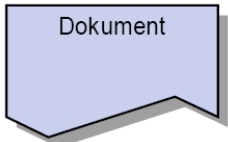
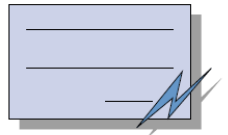
Odpověď zákazníka:

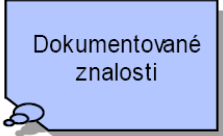
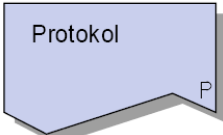

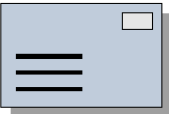
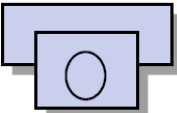



datum


podpis odpovědné osoby

PŘÍLOHA P VI: LEGENDA K PROGRAMU ARIS

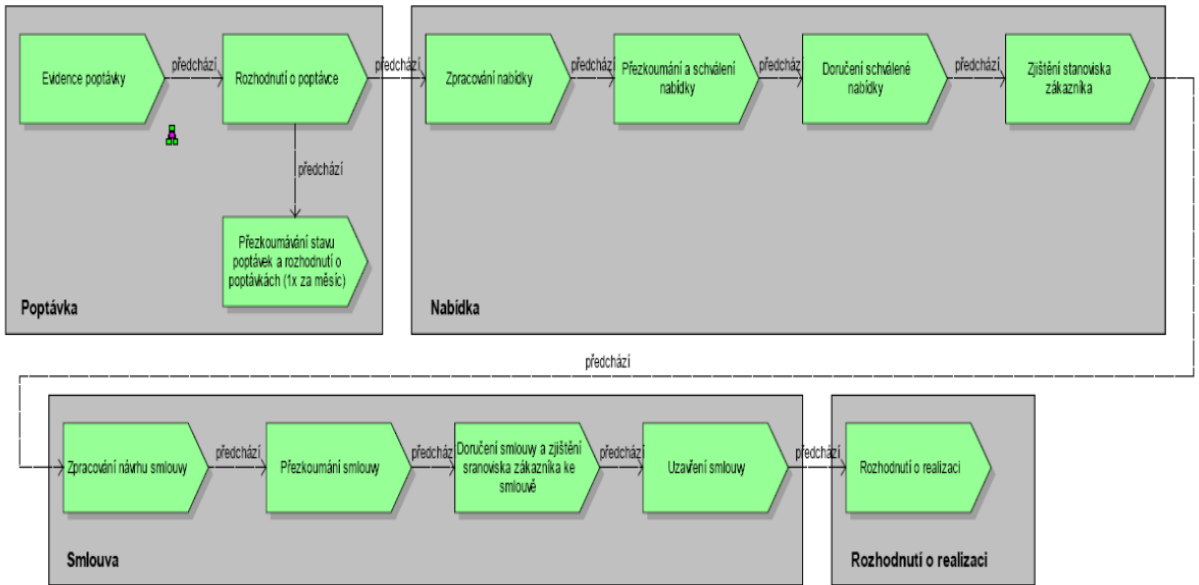
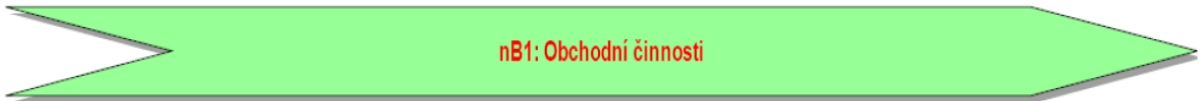
OBJEKT	POPIS	MOŽNOST ATRIBUTŮ
	<p>Popisuje událost, která nastala a byla podmíněna k nějaké činnosti/výkonu. Pokud následuje po objektu FUNKCE představuje následek (následnou událost) po uskutečnění činnosti. Pokud tento objekt následuje po OPERÁTORU vyznačuje stav, který může nastat.</p>	<p>Klasifikace událostí, frekvence, začátek, doba trvání, původ, pravděpodobnost události.</p>
	<p>Představuje činnost/úkon v rámci procesu. Je následkem určité události/podnětu.</p>	<p>Krátký popis (např. upřesnění činnosti), Začátek, doba trvání, zdroje, typ zpracování, časy (doba zprac., zaprac., čekání, průběhu), frekvence, četnost, výdaje, náklady, původ, business control, kalkulace procesních nákladů, management rizika, vyhodnocení procesu (výkon procesu, plnění KPI), atributy Business Simulator.</p>
	<p>Funkční místo/pracovní pozice jednoho konkrétního pracovníka.</p>	<p>Jméno pracovníka, jméno odpovědného pracovníka, krátký popis, počet pracovníků, množství, množství na časovou jednotku, odchylky řízení/vedení/ prodeje/zpracování.., umístění, platnost, atributy Business Simulator..</p>
	<p>Obvykle určitá pracovní funkce, kterou může vykonávat více pracovníků, spíše vyšších pracovních pozic.</p>	<p>Krátký popis, množství, množství na časovou jednotku, příslušnost k podniku, skupina aktivit, nákladová sazba, odpovědný pracovník, platnost, počet pracovníků, prioritita, atributy Business Simulator.</p>
	<p>Znamená konkrétní organizační jednotku/útvary z organizačního schématu.</p>	<p>Popis, odpovědný pracovník, aplikace, příslušnost k podniku, adresa, telefon, el. adresa, text, výchozí (import), platnost, typ organizační jednotky, přístupová práva, počet pracovníků, prioritita, kalkulace procesních nákladů, PSP (lokace, vybavení, odborové rady..atd.).</p>
		

	<p>Jakýkoliv pracovník firmy spíše na nižší úrovni řízení (řadový pracovník).</p>	<p>Krátký popis, odpovědný pracovník, jméno, adresa, telefon, platnost, nákladová sazba, sazba za přesčas, dostupná kapacita, fixní náklady na operaci, priorita, status pracovníka, přístupová práva.</p>
	<p>Může se jednat o externího poradce, konzultanta nebo i samotného zákazníka.</p>	<p>Popis, odpovědný pracovník, jméno, adresa, telefon, el. adresa, fax, text, výchozí (import), platnost, dostupná kapacita, nákladová sazba, sazba za přesčas, fixní náklady na operaci, priorita, přístupová práva, status pracovníka.</p>
	<p>Účelově vytvořená skupina pracovníků (např. pracovní skupina na vytvoření projektu), nebo také skupina vedoucích pracovníků nutná k uskutečnění nějakých rozhodnutí apod.</p>	<p>Popis, odpovědný pracovník, aplikace, příslušnost k podniku, adresa, telefon, el. adresa, text, výchozí (import), platnost, typ organizační jednotky, přístupová práva, počet pracovníků, priorita, kalkulace procesních nákladů, PSP (lokace, vybavení, odborové rady..atd.).</p>
<p><i>Objekty, které mohou být vstupem i výstupem, nebo se vlivem činnosti změni</i></p>		
	<p>Jedná se o aplikační systém, který firma používá k usnadnění zaznamenávání a informační podpoře své činnosti.</p>	<p>Popis, autor, zdroj, odpovědný pracovník, systém zpracování dat, operační systém, číslo licence, externí/interní, platnost.</p>
	<p>Představuje databázi získaných informací o určité skupině objektů a jejich charakteristikách.</p>	<p>Popis, zdroj, autor, způsob uložení, výchozí (import), odpovědný pracovník, synonyma, typ přenosu, struktura výskytů, výskyt, tvorba dokumentace – dokumentace.</p>
	<p>Dokument v papírové podobě, např. smlouvy, objednávky, potvrzení apod.</p>	<p>Popis, poznámka, kód zpracování, autor, zdroj, subjekt, text, odpovědný pracovník, stupeň zabezpečení, platnost, certifikace (vytvořeno, účel, změněno, kontroloval, odpovědnost, uvolněno dne apod.), jazyk, stav.</p>
 Elektronický dokument	<p>Dokument v el. podobě.</p>	<p>Popis, poznámka, kód zpracování, autor, zdroj, subjekt, text, odpovědný pracovník, stupeň zabezpečení, platnost, certifikace (vytvořeno, účel, změněno, kontroloval, odpovědnost, uvolněno dne apod.), jazyk, stav.</p>

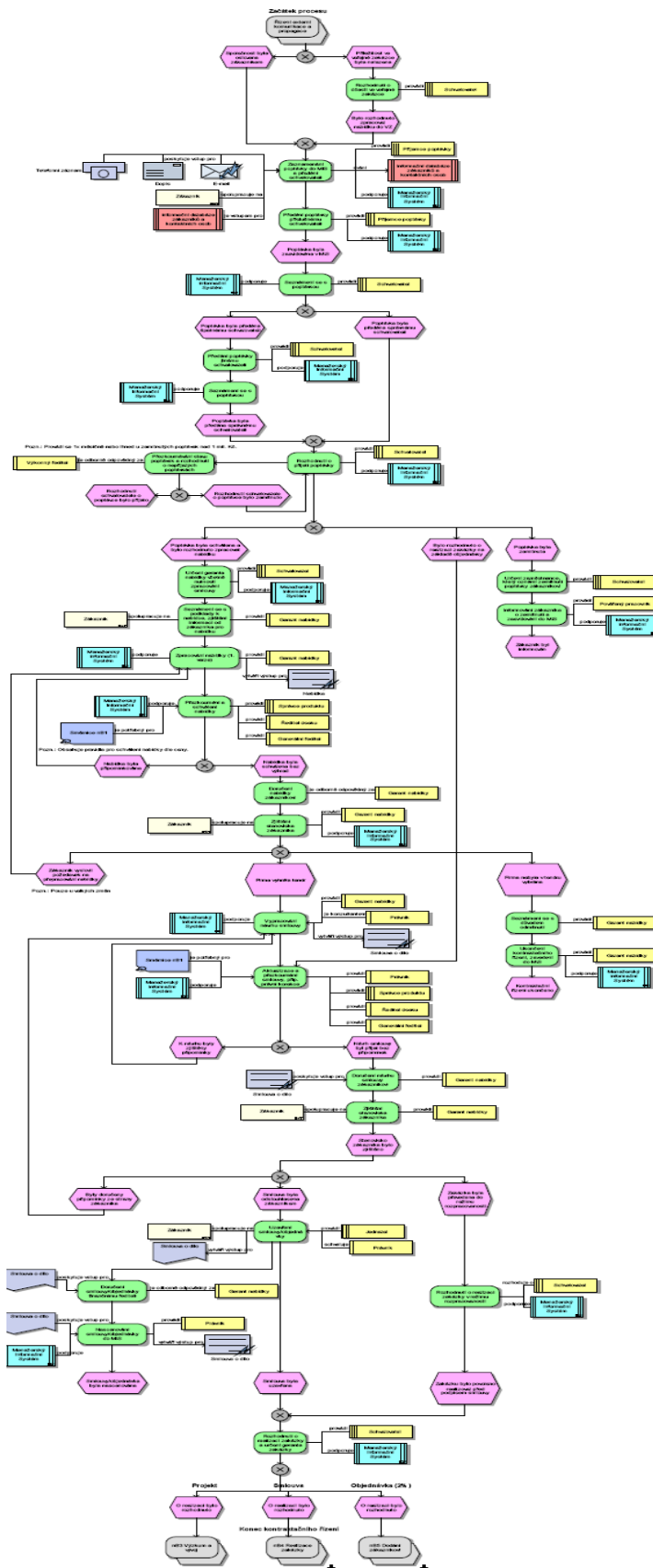
 <p>Dokumentované znalosti</p>	<p>Může představovat směrnice, normy, soubory vědomostí, informací, výkresů apod.</p>	<p>Krátký popis, odpovědný pracovník, stupeň pokrytí, znalostní výhoda, využití znalostí, budoucí význam, význam, četnost změn, strukturální rychlost změn, autor, platnost.</p>
 <p>Protokol</p>	<p>Může to být soubor konkrétních pravidel (standard) nebo také zápis provedených úkonů (záznam jednání).</p>	<p>Popis, autor, zdroj, odpovědný pracovník, subjekt, text, stupeň zabezpečení, platnost, certifikace, jazyk, stav.</p>
 <p>E-mail</p>	<p>E-mail.</p>	<p>Popis, zdroj, text, stupeň zabezpečení, stav, certifikace, platnost.</p>
 <p>Dopis</p>	<p>Korespondence.</p>	<p>Krátký popis, zdroj, odpovědný pracovník, subjekt, stupeň zabezpečení, text, platnost, certifikace, jazyk, stav.</p>
 <p>Telefon</p>	<p>Telefonní hovory, záznamy.</p>	<p>Popis, odpovědný pracovník, zdroj, text, stupeň zabezpečení, platnost, certifikace, jazyk, stav.</p>
<p><i>Operátory – rozpojují a spojují větve procesu</i></p>		
	<p>Musí následovat všechny výstupní cesty procesu – všechny události. Následující tok se tedy iniciuje nejméně z jedné z možných událostí.</p>	<p>X</p>
	<p>Musí následovat pouze jedna z možných cest, může nastat pouze jedna z událostí. Tok procesu je iniciován pouze z jedné z možných událostí.</p>	<p>X</p>
	<p>Musí následovat nejméně jedna z cest/událostí. Všechny vstupní cesty procesu spouští následující tok procesu.</p>	<p>X</p>

 <p>Rozhraní procesu</p>	<p>Slouží ke znázornění návaznosti procesů.</p>	<p>X</p>
---	---	----------

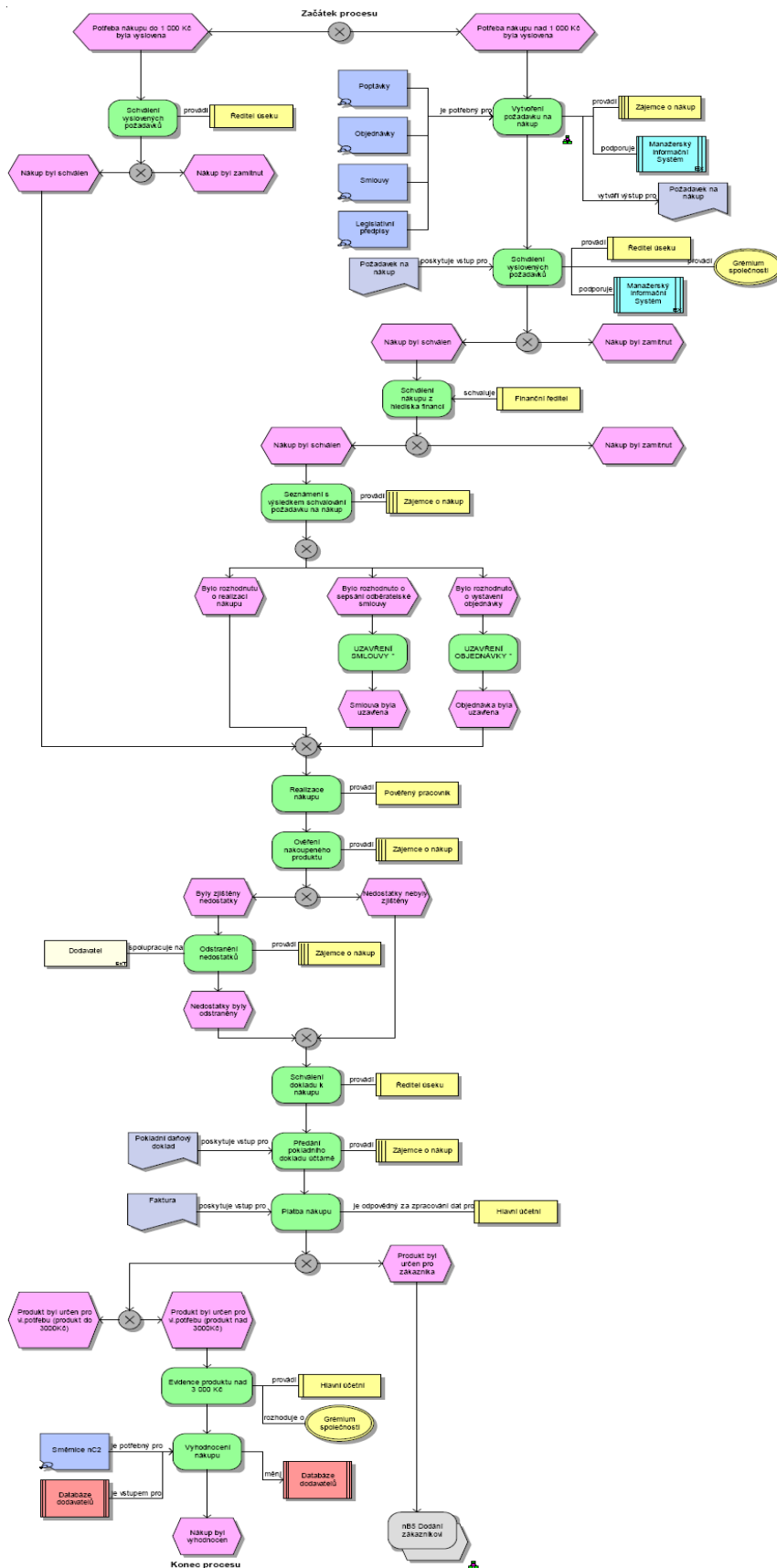
PŘÍLOHA P VII: MODEL PŘIDANÉ HODNOTY PRO OBCHODNÍ ČINNOSTI



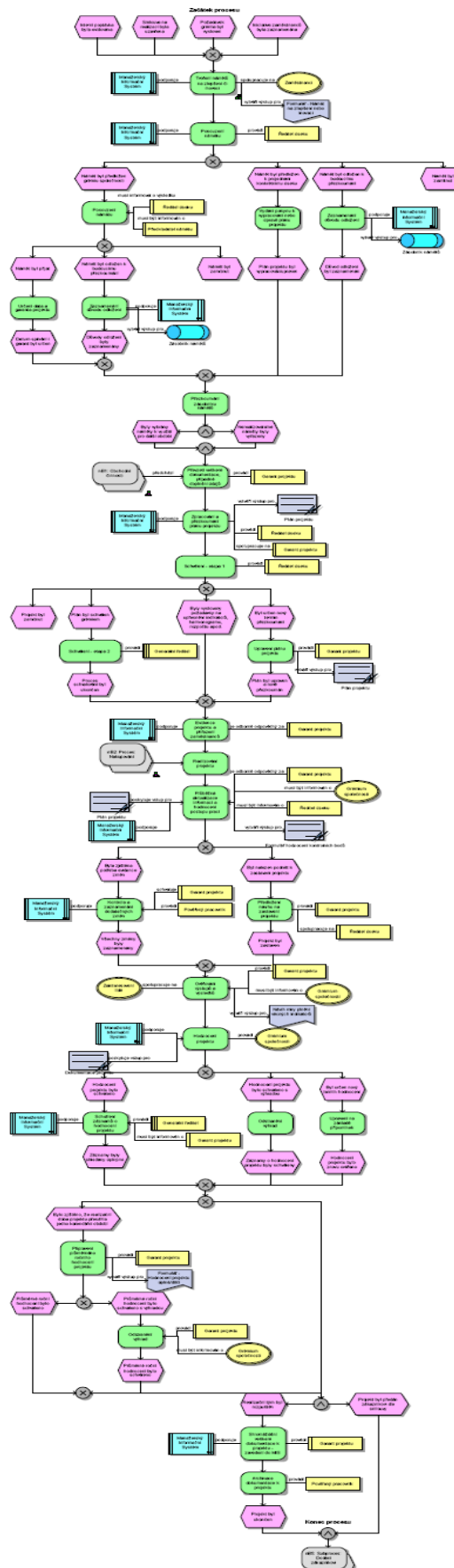
PŘÍLOHA P VII: MODEL OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ PODLE SMĚRNIC



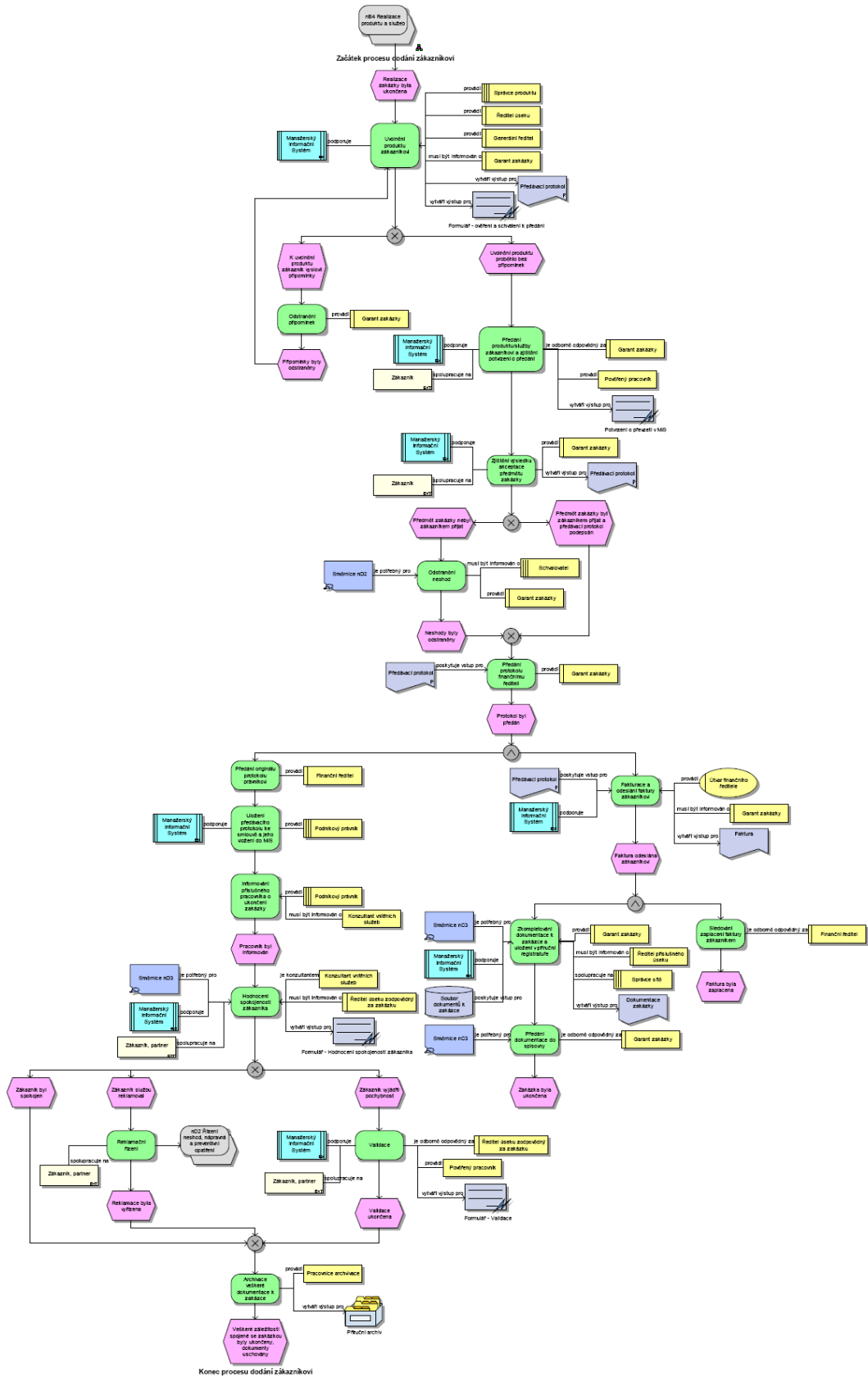
PŘÍLOHA P VIII: MODEL NÁKUPU PODLE SMĚRNIC



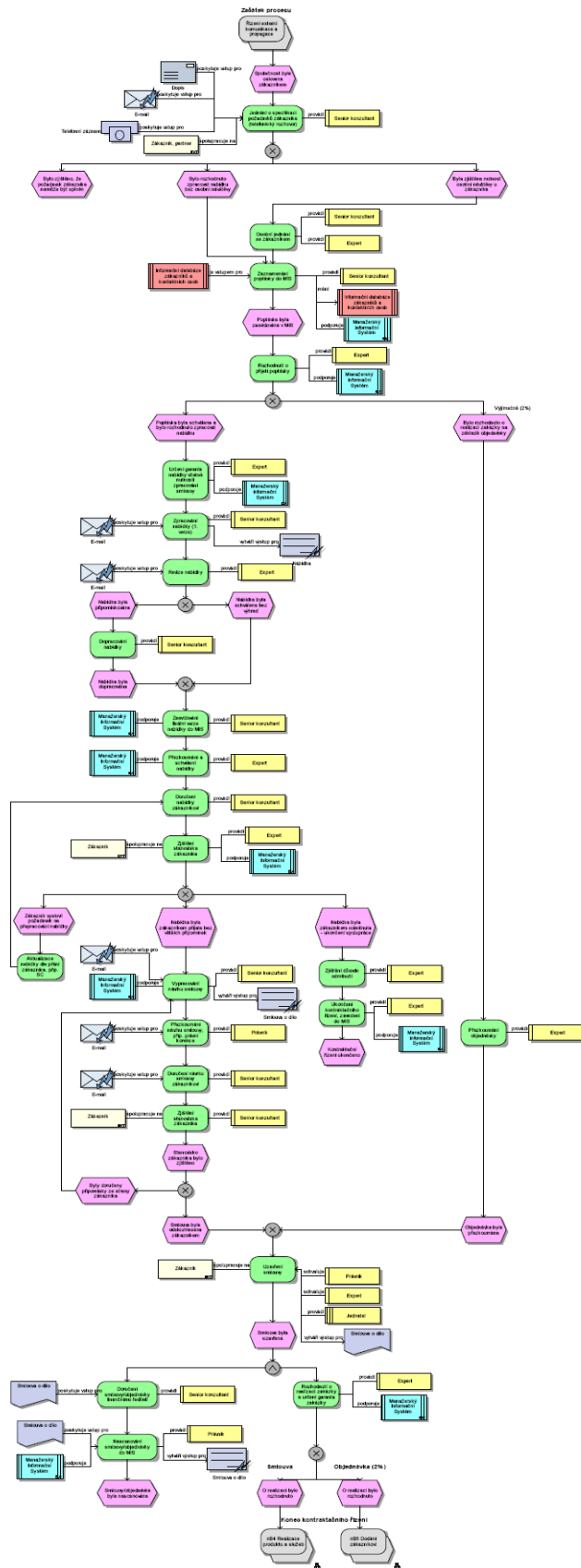
PŘÍLOHA P IX: MODEL VÝZKUMU A VÝVOJE PODLE SMĚRNIC



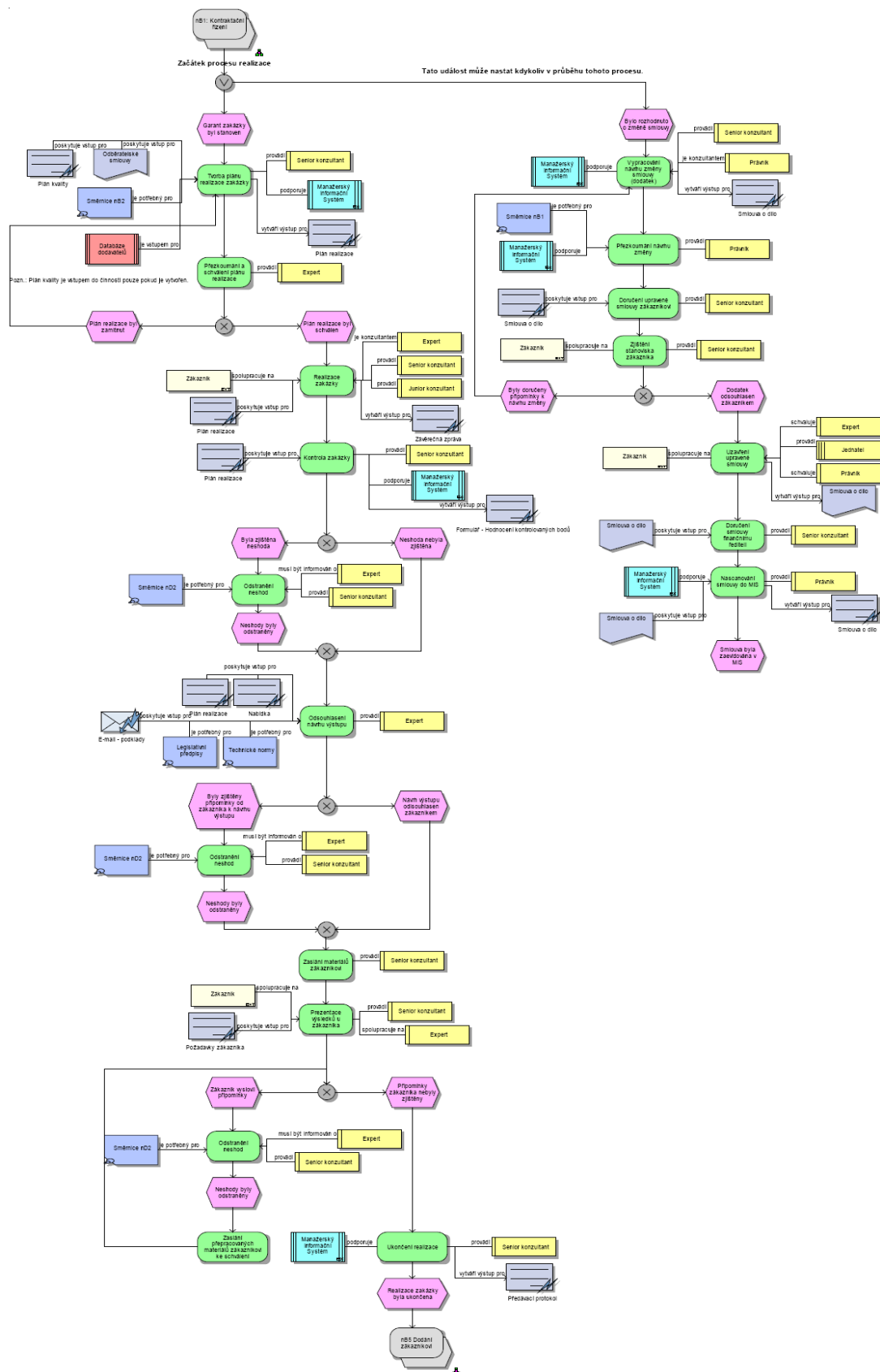
PŘÍLOHA P XI: MODEL DODÁNÍ ZÁKAZNÍKOVĚ PODLE SMĚRNIC



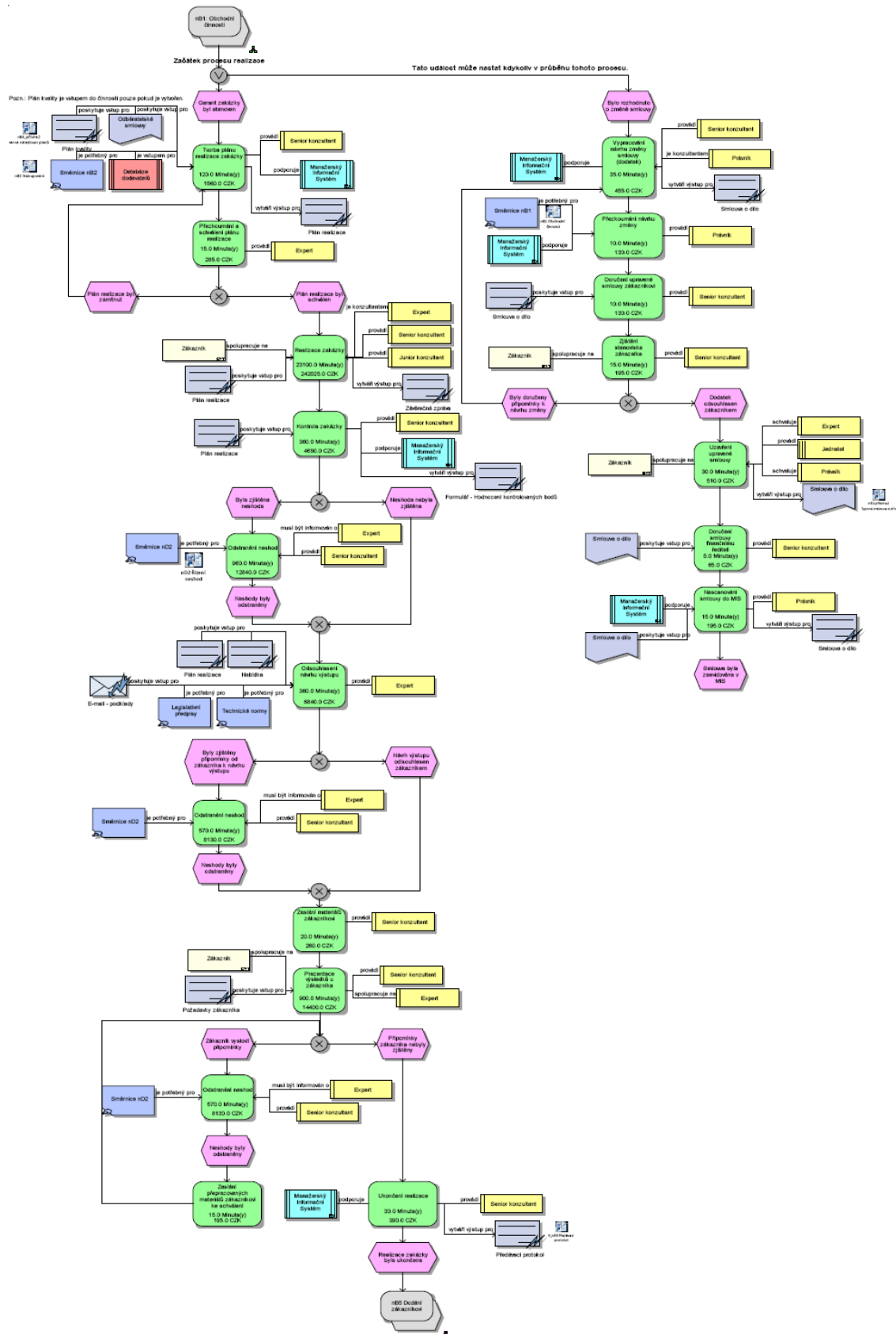
PŘÍLOHA P XII: MODEL OBCHODNÍ ČINNOSTI – REÁLNÝ PRŮBĚH V ÚSEKU 40 PRO PODNIKOVÉ ZAKÁZKY



PŘÍLOHA P XIV: MODEL REALIZACE ZAKÁZKY – REÁLNÝ PRŮBĚH V ÚSEKU 40



PŘÍLOHA P XVII: MODEL REALIZACE ZAKÁZKY S NÁKLADY A DOBOU TRVÁNÍ



PŘÍLOHA P XVIII: NOVÝ MODEL PRO KONTROLU A VYHODNOCOVÁNÍ PROCESŮ

